

**ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DISEÑO DEL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL PARA LA E.S.E CENTRO DE SALUD TOTA**

RODRIGO ALONSO VIAJAN NARANJO

CODIGO. 200812016

M.A JOSÉ JAVIER GONZALEZ MILLAN

Director

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SECCIONAL SOGAMOSO

2016

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SECCIONAL SOGAMOSO

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y DISEÑO DEL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL**

PARA LA E.S.E CENTRO DE SALUD TOTA

JURADO 1 _____

JURADO 2 _____

DIRECTOR DEL PROYECTO _____

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia a Dios por permitirme un logro más en mi vida, en segunda medida a mi director de tesis M.A José Javier Gonzales Millán por generarle mayor valor con su gran conocimiento en el área. Su apoyo incondicional hizo posible este proyecto que será de gran ayuda en la toma de decisiones en la E.S.E Centro de salud Tota.

Algo muy importante me llena de alegría saber que existe personas de tan buen corazón siempre con ganas de ayudar a los demás como el señor ex alcalde municipio de Tota, Yury Neill Díaz Aranguren quien fue intermediario para lograr el aval del centro de salud donde se desarrolló mi proyecto de grado.

Con su apoyo al brindarme la oportunidad de aplicar mis conocimientos adquiridos a lo largo de mi paso por la universidad, facilitando información importante para la organización con el fin de dar un desarrollo pleno al proyecto mil gracias Señora Gerente Lida Esperanza Gómez, quien con su conocimiento en el área de la salud y administrativa me dio una visión de las necesidades en la E.S.E Centro de salud Tota

Miembros del jurado quienes aplicaron su conocimiento en el área para hacer de este proyecto una herramienta de gran importancia en el desarrollo pleno de la E.S.E centro de salud Tota, Martha Stella Martínez Bernal, Derly Yasmín Pineda Calixto.

DEDICATORIAS

A Dios quien siempre está a mi lado.

A mis padres que siempre me han apoyado con sus buenos consejos formándome como persona de bien y con anhelos de ser un gran profesional, estando conmigo en todo momento. Siempre los llevo en el corazón y espero recompensarles todo lo que han hecho por mí y por mi futuro.

RESÚMEN

La Empresa Social del Estado (E.S.E) Centro de Salud Tota es una entidad prestadora de servicios de salud de orden oficial de primer nivel de atención con autonomía financiera, administrativa y presupuestal. En la actualidad existe para esta entidad una plataforma estratégica vigente. Sin embargo, esta plataforma no ha sido revisada, actualizada ni comunicada de forma adecuada a todos los miembros de la organización. Por tal motivo, no existen planes estratégicos formulados con el fin de dar cumplimiento a los objetivos organizacionales, como tampoco existen instrumentos de medición y control de las actividades realizadas en el Centro de Salud. Esta situación dificulta la toma de decisiones desde la gerencia, además de ser un factor negativo en los procesos de calidad y mejora continua que todas las instituciones de salud deben cumplir por normatividad.

La elaboración de un plan estratégico acorde con las necesidades del servicio y el diseño de un Cuadro de Mando Integral que sirva como herramienta de control y evaluación de los objetivos, son indispensables para mejorar el direccionamiento estratégico, hacer mas competitiva la entidad, prestar mejores servicios de salud y lograr mayor cobertura en el municipio de Tota.

Palabras claves: Estrategia, Planeación estratégica, Cuadro de mando integral, Objetivos, Indicadores.

ABSTRACT

The Empresa Social del Estado (E.S.E) Tota's Health Center is an official institution providing health services with financial, administrative and budgetary autonomy. Currently this entity has a current strategic platform. However, this platform has not been reviewed, update and communicated appropriately to all members of the organization. Therefore, there are no strategic plans formulated in order to comply with organizational objectives, nor are there measuring and control instruments of activities in the Health Center. This situation difficult the makes decision from management, as well as being a negative factor in quality processes and continuous improvement that all health institutions should have according to the law.

Developing a consistent strategic plan with the needs of the service and the design of a Balanced Scorecard as a tool for monitoring and evaluation the objectives, they are indispensable to improve the strategic direction, make more competitive the entity, provide better health service and achieve greater coverage in Tota.

Keywords: Strategy, Strategic planning, Balanced Scorecard, Objectives, Indicators

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE CUADROS Y TABLAS	8
1 INTRODUCCIÓN	9
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
3 OBJETIVOS	11
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	11
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
4 JUSTIFICACIÓN.....	12
5 MARCO REFERENCIAL.....	14
5.1 MARCO TEÓRICO.....	14
5.1.1 Planeación estratégica	14
5.1.2 Control de la Gestión.....	18
5.1.3 Cuadro de mando integral (CMI).....	18
5.2 MARCO CONCEPTUAL	21
5.3 MARCO INSTITUCIONAL.....	22
5.4 MARCO GEOGRÁFICO.....	23
5.5 MARCO LEGAL	23
6 METODOLOGÍA.....	24
6.1 DISEÑO METODOLÓGICO.....	24
6.1.1 Tipo de estudio.....	24
6.1.2 Métodos de estudio	24
6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	24
6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:	25
Para el desarrollo y.....	25
6.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:.....	25
7 DESARROLLO	25
7.1 REDEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN DE E.S.E CENTRO DE SALUD TOTA.....	25

7.1.1	Plataforma estratégica actual	25
7.1.1.1	Misión Actual.....	25
7.1.1.2	Visión Actual.....	25
7.1.1.3	Objetivos Institucionales actuales.....	26
7.1.1.4	Valores Corporativos.....	26
7.1.2	Plataforma estratégica propuesta.....	27
7.1.2.1	Misión Propuesta	27
7.1.2.2	Visión Propuesta.....	29
7.1.2.3	Objetivos Institucionales propuestos.....	32
7.1.3	ORGANIGRAMA.....	34
7.1.4	MAPA DE PROCESOS	35
7.2	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	36
7.2.1.1	Encuestas a los trabajadores del Centro de salud.....	36
7.2.1.2	Encuestas a los usuarios del Centro de salud.....	42
7.3	DESARROLLO DE MATRICES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	47
7.3.1	Análisis de la situación interna	47
7.3.2	Análisis de la situación externa	54
7.3.3	Matriz de perfil competitivo.....	58
7.3.4	Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)	61
7.3.5	Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	62
7.4	INDICADORES DE GESTIÓN Y PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS.....	65
7.4.1	Perspectiva Clientes	65
7.4.2	Perspectiva Procesos Internos	68
7.4.3	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	72
7.4.4	Perspectiva Financiera	75
7.5	CUADRO MANDO INTEGRAL	76
8	CONCLUSIONES	82
9	RECOMENDACIONES	84
10	BIBLIOGRAFIA	85
11	ANEXOS	88

INDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro 1: Misión actual	28
Cuadro 2: Misión propuesta.....	29
Cuadro 3: Visión actual	31
Cuadro 4: Visión propuesta.....	31
Cuadro 5: Matriz MEFI	49
Cuadro 6: Matriz PCI	52
Cuadro 7: Resumen fortalezas y debilidades	54
Cuadro 8: Matriz MEFE.....	55
Cuadro 9: Matriz POAM	57
Cuadro 10: Resumen oportunidades y amenazas.....	58
Cuadro 11: Matriz MPC.....	60
Cuadro 12: DOFA.....	62
Cuadro 13: MCPE.....	63
Cuadro 14: resumen de estrategias	65

TITULO: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA E.S.E CENTRO DE SALUD TOTA

1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen organizaciones que desarrollan sus actividades empíricamente sin hacer uso de una adecuada planeación puesto que la incorrecta aplicación de herramientas de planeación y control dificulta el desarrollo de las actividades y los procesos organizacionales. En tal sentido, la planeación estratégica permite evaluar la situación actual de una empresa, facilita la toma de decisiones y permite la implementación de metas acordes con los planes de la organización. Por lo tanto, es importante establecer mecanismos de acción que indiquen las fallas y aciertos en cuanto al rendimiento y aplicación de estrategias para la consecución de objetivos.

Con el desarrollo de este trabajo se pretende dar solución a los problemas de planeación y control de la E.S.E Centro de Salud Tota, que se han presentado por la ausencia de herramientas administrativas que facilitan el control y el alcance de los objetivos corporativos.

En primera instancia a través de la aplicación de matrices de planeación se pretende realizar un análisis de la situación actual de la empresa, tanto interno como externo. Para la realización de dicho análisis se hará uso de herramientas de recolección de datos, como son encuestas y entrevistas a los usuarios y funcionarios.

Así, de acuerdo al estado actual, se formulan objetivos y estrategias para ser medidos a través de indicadores de gestión, que son la base para la construcción de un Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard). Esta herramienta mide y evalúa los indicadores y los resultados de su aplicación, facilitando la toma de decisiones y la mejora de los procesos.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La planeación estratégica es el proceso que se sigue para determinar las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas (Anthony, 2003). En otras palabras es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo y encaminan cada una de las actividades en pro del logro de los objetivos.

De acuerdo a esto, las empresas y organizaciones tanto públicas como privadas presentan dificultades de índole organizacional y operacional, pese a la lucha de cada uno de los líderes por proponer mejores y eficientes procesos que permitan un desarrollo constante dentro de la organización.

En referencia al tema objeto de estudio, algunas entidades de salud, principalmente de primer nivel, tienen procesos establecidos en documentos pero muchas veces ni se comunican ni se implementan haciendo menos eficiente la prestación de los servicios de salud.

Desde este punto de vista, la Empresa Social del Estado (E.S.E) CENTRO DE SALUD TOTA es una entidad prestadora de servicios de salud de orden oficial descentralizada del primer nivel de atención con autonomía administrativa, financiera, presupuestal y patrimonio propio, que cuenta con personal calificado para llevar a cabo cada uno de sus procesos. Sin embargo, mediante la observación y una entrevista previa con la gerente se hace evidente la dificultad en la toma de decisiones, ya que no existen procesos explícitos donde se determinen los objetivos a largo plazo ni herramientas de control y evaluación de las actividades y procedimientos que se desarrollan.

Esta situación es causada tanto por la ausencia de una planeación estratégica como a la falta de una herramienta de medición de los resultados que permita alinear los objetivos con las actividades y reproducir los alcances a través de indicadores de Gestión.

De la misma manera, la falta de control y medición de los procesos que desarrolla el Centro de Salud pueden restringir la correcta toma de decisiones, dificultando el desarrollo pleno de las actividades, entorpeciendo la claridad de las metas establecidas y poniendo en riesgo no solo la continuidad de la E.S.E sino también la vida de los usuarios que ya no podrían

acceder a los servicios prestados por la entidad y tendrían que desplazarse a otros centros que den solución a sus problemas de salud.

Por lo antes expuesto, es importante para la E.S.E CENTRO DE SALUD TOTA contar con una adecuada planeación estratégica que le permita establecer los objetivos a largo plazo y por otro lado, es necesario evaluar y monitorear estos objetivos a través de un Cuadro de Mando Integral (CMI) que facilite la interpretación de los resultados mediante indicadores, logrando de esta manera un mejor direccionamiento estratégico para hacer más competitiva la entidad, alcanzando mayor cobertura y excelente prestación del servicio de salud.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Cuál es la herramienta administrativa con la cual se pueden planear y controlar el alcance de los objetivos corporativos de la E.S.E Centro de Salud Tota?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- Cuál es la misión y la visión actual de la E.S.E Centro de Salud Tota?
- Cuál es el diagnostico actual de la E.S.E Centro de Salud Tota?
- Mediante que matrices de planeación se puede medir el análisis interno y externo de la organización E.S.E Centro de Salud Tota?
- Qué indicadores de gestión y perspectivas de desarrollo son los más adecuados para alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos?
- Qué instrumento permite medir el alcance de los objetivos corporativos de la E.S.E Centro de Salud Tota

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar el plan estratégico y el cuadro de mando integral para la E.S.E Centro de salud Tota que permita el logro de los objetivos.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Redefinir la misión y visión de la E.S.E Centro de salud Tota

- Realizar el diagnóstico estratégico a nivel interno y externo de la E.S.E Centro de Salud Tota
- Desarrollar las matrices de planeación estratégica para la E.S.E Centro de Salud Tota
- Plantear los indicadores de gestión y las perspectivas estratégicas del cuadro de mando integral (C.M.I), por cada área empresarial, que permitan la ejecución de la estrategia
- Elaborar el Cuadro de mando integral (CMI) de acuerdo a las perspectivas financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento para la E.S.E Centro de Salud Tota

4 JUSTIFICACIÓN

Hoy día las empresas de cualquier tipo y sector deben tener herramientas que les faciliten los procesos de control de cada una de sus actividades, para de esta manera, facilitar a sus directivos la toma de decisiones que les permitan ser más competitivas y alcanzar mejores resultados. Dicho fenómeno no es ajeno a las empresas del sector de la salud, que además de conformarse como entidades prestadoras de servicios, son consideradas organizaciones que requieren el planteamiento de estrategias encaminadas a cumplir sus objetivos a largo plazo.

Así las cosas, el desarrollo del presente trabajo permitirá la aplicación de planes y estrategias en la E.S.E Centro de Salud del municipio de Tota, ya que su supervivencia se basa en la dinámica que genere con la población y comunidades de su área de influencia que son quienes utilizan el servicio. Igualmente, el establecimiento del plan estratégico permitirá un análisis del entorno y la formulación de objetivos y estrategias para desarrollar su Misión.

Además de lo anterior, el diseño de una herramienta de control, como lo es el cuadro de mando integral, facilitará que los procesos y actividades que se llevan a cabo en el Centro de salud, puedan ser medidos y evaluados con el fin de dar cumplimiento a los objetivos establecidos.

La aplicación de una adecuada planeación estratégica y un sistema de medición a través del cuadro de mando integral permite además una mejor comunicación y vinculación del capital humano en la búsqueda continua de la mejor prestación del servicio, creando así un sentido de pertenencia de los colaboradores con la E.S.E

En última estancia el aporte de este trabajo como estudiante es importante ya que reúne aspectos teóricos de la Administración vistos a lo largo de la carrera y los aplica a un caso real con necesidades reales de Gestión y de esta manera mejora la práctica que es necesaria para la formación profesional.

5 MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Planeación estratégica

Toda organización debe tener metas y objetivos a largo plazo que para cumplirse deben ser consistentes con la razón de ser la misma. Dicho cumplimiento de estos solo es posible a través de una adecuada planeación estratégica.

Para entender el concepto de planeación estratégica es necesario entender en primer lugar lo que significa la estrategia en términos empresariales, ya que el concepto por si mismo se remonta a los chinos desde hace mas de 2500 años y ha venido evolucionando con el tiempo (Serna, 2008).

Ahora bien, desde el punto de vista administrativo, el concepto surge después de la década de los sesenta cuando las empresas empiezan a asumir la planeación como parte de su desarrollo y crecimiento; es en ese momento cuando empiezan a surgir definiciones de diferentes autores.

En este orden de ideas, Chandler (citado por Jaimes, 2009) define la estrategia como: “la determinación de metas básicas a largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas” (p.7)

Esta definición sugiere que es imposible crear una estrategia sin antes conocer los objetivos a los cuales la empresa pretende llegar, y por otro lado, es importante conocer los recursos que son necesarios para el cumplimiento de dichos objetivos. Además, el énfasis en el largo plazo hace pensar que las estrategias deben formularse desde los más altos niveles de la organización.

Por otro lado la estrategia empresarial define en cuales sectores la empresa va a competir y como va a entrar en ellos (Porter, citado por Serna, 2008). Y es acá, donde el aspecto de la competitividad entra a tener mayor relevancia dentro de la estrategia, ya que sugiere que una empresa que adopta estrategias para cumplir sus objetivos se fortalece en el mercado y se vuelve más competitiva.

De igual manera, Gamble y Thompson (citados por Contreras, 2013) mencionan que la estrategia da respuesta a tres interrogantes con respecto a la empresa, ¿Cuál es su estado actual?, ¿Cuál es su estado deseado? Y ¿cómo se alcanza ese estado deseado?. En este orden de ideas, Contreras (2013) pone de manifiesto que la importancia de una estrategia es convertirse en el inicio del proceso de planeación para posteriormente evaluarla y determinar si cumple o no con lo esperado. Por esta razón, la estrategia hace parte importante del proceso de planeación.

Ahora bien, dentro de las funciones que cualquier empresa debe realizar una de las más importantes es precisamente la planeación. Entendiendo el plan como un curso de acción. Y cuando esta planeación se realiza a largo plazo se puede hablar de planeación estratégica.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Serna, 2008, p. 55)

Es por esto que la planeación estratégica se ha venido convirtiendo en una herramienta de gestión que sirve como apoyo a la toma de decisiones en cuanto a la forma de hacer las cosas para lograr mayor eficiencia (Armijo, 2009), por tal motivo, esta herramienta funciona solo si la empresa formula sus objetivos y establece el curso de acción para cumplirlos.

Según este mismo autor el proceso de planeación estratégica incluye el establecimiento de objetivos que ayuden a materializar la Misión y la Visión empresarial. De ahí se deduce que estos son los componentes para desarrollar una adecuada planeación estratégica.

Misión. La misión es la declaración de la razón de ser de una organización. Como afirma Serna (2008) es “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos productos” (p, 59). Es decir, tiene en cuenta la descripción del propósito por el cual fue creada y hacia quien van dirigidos sus productos o servicios.

Se entiende que la Misión debe ser formulada por los altos directivos de la empresa que son quienes conocen la razón de ser de la misma, pero esta, debe ser comunicada y entendida en todos los niveles de la organización.

Visión. La visión organizacional hace referencia a lo que la empresa quiere llegar a ser en el futuro (Chiavenato, 2007). Señala el rumbo y la dirección que la empresa quiere tomar para crecer en el tiempo.

Muchos autores concuerdan en el hecho de que la Visión debe ser amplia e inspiradora ya que en su declaración revela cual será el futuro de la compañía y lo que generara no solo para los clientes sino también para los empleados quienes pondrán todo su empeño en trabajar en pro de esa Visión.

Objetivos. Los objetivos estratégicos se desarrollan a largo plazo. Muñiz (2003) define los objetivos como “la manera de alcanzar las metas propuestas, es decir, responden a la necesidad de saber qué resultado se debe obtener, y vienen precedidos por la definición de la misión de la empresa” (p. 53). Son las formas como la empresa espera cumplir con su misión. Por esta razón, los objetivos debe ser claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí (Armijo, 2009).

El proceso para la formulación de los objetivos debe estar precedido de un análisis de la situación actual de la empresa en comparación con lo que se quiere obtener. De esta manera la fijación de objetivos será un proceso real y coherente que incluya al personal implicado en cada área de la empresa.

Algunas de las características que deben tener los objetivos son: que sean creíbles, posibles de conseguir, equilibrados, cuantificables o medibles, adaptables a cualquier circunstancia, incentivos y aceptados por las personas implicadas (Muñiz, 2003).

Estrategias. El plan de acción para implementar los objetivos planteados es la estrategia, que ya ha sido definida anteriormente. La selección de las estrategias, requiere un análisis tanto de los objetivos como de los recursos disponibles para cumplirlos.

Según Coloma (2009) la formulación de la estrategia se desarrolla a través de una serie de fases:

- Análisis de la situación
- Establecimiento de objetivos
- Definición de los planes de acción
- Programación de recursos

Una vez formulada la estrategia se procede a implementarla y evaluarla para determinar en qué medida se cumple con los objetivos para los cuales fue formulada. El logro de dichos objetivos traerá ventajas competitivas para la empresa.

De esta manera, el logro de ventajas competitivas está relacionado directamente con el desarrollo de la planeación estratégica (Jaimes, Bravo, Cortina y Pacheco, 2009). Por lo tanto, una organización, empresa o entidad que quiera sobresalir en su entorno, desarrollando productos o prestando servicios de calidad con un uso adecuado de los recursos disponibles, debe elaborar una adecuada planeación estratégica y esto solo se logra a partir de un adecuado diagnóstico estratégico.

El diagnóstico estratégico es un marco de referencia para analizar la situación actual de la organización y como se relaciona con su entorno (Serna, 2008). Este análisis debe hacerse tanto en el interior de la empresa como en el exterior y de ahí se definen cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enmarcan su entorno. El análisis se puede desarrollar a través de matrices como la DOFA, MEFE, MEFI, MPC, POAM, PCI, MCPE y Plan Operativo anual.

Indicadores de desempeño. Los indicadores son “herramientas que entregan información cuantitativa respecto del desempeño (gestión o resultados) en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la entidad, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos” (Armijo, 2009, p.58).

Estos índices que miden el desempeño de la organización se aplican periódicamente para retroalimentar el proceso de planeación y permitir los ajustes o modificaciones que se requieran (Serna, 2008).

Según Franklin (citado por Atencio, 2009), para que los indicadores sean efectivos deben ser útiles para la toma de decisiones, factibles de medir, verificables, libres de sesgo, fáciles

de interpretar y aceptados por la organización. Es importante que los indicadores sean financieros y no financieros para que expresen la totalidad de cada proceso.

5.1.2 Control de la Gestión

Después de definidos los objetivos, y de la puesta en marcha de la estrategia, es necesario hacer una retroalimentación para determinar en qué medida la selección de dicha estrategia sirvió para el cumplimiento de los objetivos. En eso consiste el control que según Anthony (2003) es “un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización” (p. 168).

La medición de los recursos de la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados proporciona un importante fundamento para el sistema de control. (Muñiz, 2003). Así, el control no solo se mide en términos contables sino que incluye otros factores no financieros que influyen en la creación de valor (Atencio, 2009). De acuerdo a Lorino (citado por Atencio 2009), el control permite a la organización mantenerse en eficacia, midiendo la consecución de objetivos y dando información para la correcta toma de decisiones.

5.1.3 Cuadro de mando integral (CMI)

El cuadro de mando integral surge en la década de los noventa cuando los sistemas de contabilidad solo se enfocaban a los indicadores financieros y se enfatizaban en el corto plazo y los resultados (Soler, Mula, Exposito, 2003).

A partir de la necesidad de dar un nuevo enfoque el profesor Kaplan inicio un nuevo proyecto de investigación en cooperación con el Nolan Norton Institute, con la premisa de “La medición del resultado en la organización del futuro” (Kaplan y Norton, 1997, p.4) que dio como resultado la creación del Cuadro de mando integral.

Como lo define Dávila (citado por Guañarita y Prado, 2012), el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. De igual manera para Kaplan y Norton “Es una herramienta de gestión que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de

medidas de actuación y proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”. (Secretaria general de la alcaldía de Bogotá, 2007, p.6)

El Cuadro de Mando Integral está concebido como un instrumento para definir los objetivos de manera más precisa y revisar el cumplimiento de los mismos, y así saber en qué grado se logra la planeación estratégica que fue formulada (González, López, Gómez, 2011).

El CMI refleja, como señalan Kaplan y Norton (1997) “el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación internas y externas” (p.5). Esto permite entonces una evaluación mucha más general de todas las áreas de la organización.

El concepto de Cuadro de mando integral combina numerosos elementos de la dirección de empresas, por ejemplo, los objetivos, los ratios o los planes de acción, con principios nuevos para la representación de estrategias, la reflexión con perspectivas y la diferenciación de objetivos estratégicos y operativos. (Hovath y Partners, 2001; p.45).

Dentro de las ventajas del cuadro de mando integral se pueden citar las encontradas en la Guía de elaboración del Cuadro de mando integral, (2007) que son: Facilita el consenso, permite el autocontrol, es una unidad de criterio y propósito, mejora el trabajo en equipo, amplía la visión a largo plazo, facilita el clima organizacional, aumenta el conocimiento del negocio y permite la retroalimentación

Para integrar todos los puntos de vista referentes a la gestión empresarial, el cuadro de mando integral formula cuatro perspectivas fundamentales; clientes, procesos internos, financiera, aprendizaje y crecimiento)

- **Perspectiva financiera:** permite el monitoreo y evaluación del cumplimiento de los objetivos económicos de la entidad. Como afirman Albert y Fernández (2007) “En esta perspectiva se diagnostica como se ha comportado la dinámica de la productividad en un periodo de tiempo determinado” (p.2).

- **Perspectiva del cliente:** El equipo directivo identifica los segmentos de clientes y de mercados en los que actúa la empresa y se evalúa el cumplimiento de los objetivos en este sentido, así como el nivel de satisfacción de los usuarios. Como lo menciona Soler et al (2003), esta perspectiva define como se puede crear valor para el cliente y de esta forma lograr satisfacerlo.
- **Perspectiva de los procesos:** Para Kaplan y Norton (1997) “en esta perspectiva los ejecutivos identifican los procesos internos en los que la organización debe ser excelente” (p. 40). Se monitorean el cumplimiento de los objetivos relacionados con el mejoramiento continuo de los procesos y si se están ejecutando bajo los principios de efectividad, eficacia y eficiencia.
- **Perspectiva de la formación y el crecimiento:** identifica la infraestructura de la empresa en tres sentidos, las personas, los sistemas y los procedimientos (Kaplan y Norton, 1997). Se miden los objetivos relacionados con la formación, la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo del talento humano de la entidad.

Además de las perspectivas, el Cuadro de Mando Integral contiene una serie de indicadores que deben reflejar la estrategia de la organización y permiten evaluar su puesta en práctica (González et al, 2011)

Según Hillar (2006) “la cara visible de Tablero de control son sus indicadores, pues son los instrumentos de medición que representan a aquellas variables consideradas críticas para el cumplimiento de los objetivos” (p.37). Por otra parte, Kaplan y Norton (1997) mencionan que los indicadores deben hacer que las relaciones entre los objetivos de cada una de las perspectivas, sean explícitas para que puedan ser gestionadas y convalidadas.

Según la Guía para la elaboración de Cuadro de Mando Integral (2007), los indicadores deben reunir ciertas características para que cumplan adecuadamente con su función, estas deben ser relevantes, es decir que aporten información imprescindible; que no sea inequívoco, es decir que no permita interpretaciones contrapuestas; que sea pertinente, es decir que sea adecuado para lo que pretende medir; objetivos, que no estén condicionados por factores externos; sensibles, que sea capaz de identificar variaciones pequeñas y precisos, con un margen de error aceptable.

Por otro lado, existe una forma de ilustrar la cadena de relaciones causa-efecto entre los objetivos y los resultados. Esta forma son los mapas estratégicos, que son definidos por Kaplan y Norton (2000) como “la arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia” (p.79). Los mismos autores consideran que los mapas estratégicos sirven para que las empresas puedan ver sus estrategias de forma integrada, coherente y sistemática, además de ser la base para que la estrategia se aplique de forma rápida y eficaz.

Los mapas estratégicos son un marco de referencia en forma ilustrada para ver de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor (Kaplan y Norton, 2004, P. 59).

5.2 MARCO CONCEPTUAL

En la elaboración de un plan estratégico y diseño del cuadro de mando integral para la E.S.E Centro de salud Tota son de gran relevancia algunos términos que se utilizan a lo largo del proyecto.

Planeación estratégica: es el proceso continuo que sirve para tomar decisiones en el presente pero que representan riesgo para el futuro con el fin de buscar ventajas competitivas a través del análisis de la situación de una organización.

Estrategia empresarial: se refiere a la serie de pasos organizados para lograr el cumplimiento de objetivos formulados a largo plazo teniendo en cuenta el estado actual y los recursos disponibles.

Cuadro de mando integral: es una herramienta que evalúa la aplicación de cada una de las estrategias para realizar el control y medición de los objetivos.

Indicadores: son instrumentos que miden el desempeño a nivel organizacional y permiten visualizar las falencias en la aplicación de cada una de las estrategias.

Diagnostico estratégico: permite analizar una organización en su macro y micro ambiente y facilita la toma de decisiones.

Misión: es la razón de ser de toda organización que incluye su propósito y alcance en términos de productos, clientes y mercado.

Visión: es una declaración del fin último de la organización y es fundamento de la misión y objetivos.

Objetivos: son las metas que pretende alcanzar una organización en un determinado periodo de tiempo y que buscan el cumplimiento de la misión.

5.3 MARCO INSTITUCIONAL

La empresa social del estado (E.S.E) Centro de salud Tota es una entidad prestadora de servicios de salud de orden oficial descentralizada del primer nivel de atención con autonomía administrativa, financiera, presupuestal y patrimonio propio adscrita a la Dirección local de salud, ubicada en el municipio de Tota.

Actualmente cuenta con 16 trabajadores de los cuales cuatro son profesionales en el área de la salud (Medico general, Odontólogo, Pediatra y Bacterióloga), tres tecnólogos (farmacia, enfermera, inyectóloga) y tres administrativos (tesorería, secretaria y Gerente), además del conductor de la ambulancia.

La E.S.E presta servicios de consulta externa en medicina y odontología, farmacia, laboratorio clínico, programas de prevención y promoción en salud, primeros auxilios y atención al adulto mayor, en el municipio de Tota y la veredas de La puerta, El Tobal y Corales.

Según el plan de desarrollo 2012 – 2015, existen actualmente 118 afiliados al régimen contributivo y 4785 afiliados al régimen subsidiado.

Existen algunas metas trazadas para este periodo de tiempo referentes al acceso a la prestación de los servicios, formulación de políticas intersectoriales, reducción de la desnutrición infantil, aumento la cobertura de vacunación y lograr el acceso a la salud sexual y reproductiva entres otras.

De igual manera se han planteado algunas estrategias a las cuales no se les ha realizado seguimiento.

5.4 MARCO GEOGRÁFICO

El municipio de Tota se encuentra ubicado en la provincia de Sugamuxi en el centro-oriente del departamento de Boyacá, dentro de la cuenca de la Laguna de Tota. Su cabecera se encuentra a 40 km al sur oriente de la ciudad de Sogamoso a 2870 m.s.n.m con una temperatura media de 12 °C. Tiene una extensión territorial de 216 km².

Limita en el norte con el municipio de Cuitiva, por el Oriente con Aquitania, por el Sur con Zetaquirá y San Eduardo y por el Occidente con Pesca.

5.5 MARCO LEGAL

- Ley 100 de 1993, “por la cual se crea el Sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 50 de 1990, por la cual se introducen reformas al código sustantivo de trabajo
- Ley 797 de 2003, por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones
- Constitución Política de Colombia
- Ley 10 de 1990, por la cual se reorganiza el sistema nacional de salud
- Resolución 1446 de 2006, por la cual se define el Sistema de Información para la Calidad y se adoptan los indicadores de monitoria del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud.
- Decreto ley 1298 de 1994, Por el cual se expide el Estatuto Orgánico del Sistema General de Seguridad Social en Salud
- Decreto 1876 de 1994, por el cual se reglamentan los artículos 96, 97 y 98 del Decreto Ley 1298 de 1994 en lo relacionado con las Empresas Sociales del Estado
- Plan de desarrollo municipal 2012 - 2015

6 METODOLOGÍA

6.1 DISEÑO METODOLÓGICO

6.1.1 Tipo de estudio

Según la naturaleza del proyecto existe la necesidad de recopilar información de valor que nos indique el contexto y el estado actual de la organización, por ello el tipo de investigación será exploratoria y descriptiva. La investigación exploratoria muestra problemas y oportunidades, facilita la obtención de información relevante para el estudio y la toma de decisiones. Fue de gran importancia entrevistar a los actores del proceso, es decir a la gerente y su grupo de colaboradores, así como a los usuarios constantes del servicio. La observación directa es de gran valor para hacernos una idea del entorno actual de la E.S.E Centro de Salud Tota

6.1.2 Métodos de estudio

Método deductivo. A partir de la observación y el análisis de los datos disponibles se evaluó la información disponible y de esta manera se propuso un método para medir el desarrollo de los objetivos y estrategias (Auiles, citado por Rodríguez, 2013)

Se considera un enfoque cuantitativo, ya que la recolección de datos se basa en la medición de variables que se transforman en valores numéricos para su posterior análisis dentro del cuadro.

6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes primarias: Para la elaboración de un plan estratégico y diseño del cuadro de mando integral para la E.S.E Centro de salud Tota, fue necesario recopilar información a través de la gerente, los funcionarios de la entidad y clientes internos. De igual forma se requirió de la información que suministraron los usuarios.

Fuentes secundarias: La recolección de datos e información a través de artículos y libros relacionados con los temas, permiten dar una visión y conocimiento claro para el desarrollo del proyecto. Fue necesaria la revisión de tesis que indiquen el proceso para realización de una planeación estratégica y un cuadro de mando integral. Por último un análisis de la información existente en la E.S.E Centro de salud Tota.

6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Para el desarrollo y realización del proyecto se hizo uso de las siguientes técnicas

- Entrevistas a la gerente
- Encuestas al grupo de funcionarios y a los usuarios del servicio
- Observación

6.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Los instrumentos para la recolección de datos utilizados son las entrevistas y las encuestas que se aplicaron a la gerente, grupo de colaboradores y usuarios del servicio de la E.S.E centro de salud Tota.

7 DESARROLLO

7.1 REDEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN DE E.S.E CENTRO DE SALUD TOTA

7.1.1 Plataforma estratégica actual

Actualmente en la E.S.E Centro de Salud Tota existen algunos elementos que hacen parte de la Plataforma estratégica que fueron formulados hace muchos años y no han sido revisados ni reformulados desde el momento de su creación. Estos elementos son visibles en algunas partes del Centro de salud a través de cuadros expuestos al público, además de estar consignados en los estatutos de la institución.

7.1.1.1 Misión Actual

“Somos una empresa social del estado de primer nivel, que brinda servicios de salud con calidad, institución amiga de la mujer y de la infancia, hacemos énfasis en acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad a la comunidad del municipio de Tota.

Contamos con talento humano altamente calificado y comprometido que ofrecen un trato amable y oportuno, garantizando la satisfacción de los usuarios que acuden a nuestra institución y se preocupa por el éxito de nuestra empresa”.

7.1.1.2 Visión Actual

“Seremos una entidad comprometida con el desarrollo social, dentro de un modelo de intervención en salud basada en la intersectorialidad, la participación social y la gestión

individual y colectiva para impactar los factores de riesgo que afectan el estado de salud de la población usuaria.

Prestamos servicio de salud con calidad haciendo énfasis en la promoción de la salud, prevención y atención de la enfermedad, mediante un manejo gerencial adecuado garantizaremos la rentabilidad social y financiera de tal manera que la empresa se sostenga satisfactoriamente en el mercado y tenga la capacidad de mantener y adquirir los elementos necesarios para una adecuada prestación de servicios”

7.1.1.3 Objetivos Institucionales actuales

- Prestar servicios de salud promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y recuperación de la enfermedad a los usuarios de la entidad con parámetros de ética y calidad.
- Garantizar al usuario un servicio óptimo basado en el respeto el trato amable atención oportuna y de excelente calidad.
- Aportar al desarrollo del municipio del departamento y del país con estrategias que permitan mejorar la calidad de vida del usuario.
- Mantener y adquirir la estructura física, tecnológica y equipos necesarios para la prestación de servicios con calidad.

7.1.1.4 Valores Corporativos

- Calidad del servicio soportada en una adecuada tecnología e infraestructura y un talento humano idóneo responsable, solidario y comprometido.
- El respeto a nuestros clientes y entre los compañeros de la institución como elemento esencial para lograr un excelente ambiente de trabajo.
- La competitividad fundamentada en la orientación, eficiencia, idoneidad, adecuada utilización de acuerdos y responsabilidad de nuestros servidores.
- La ética, la honestidad en el manejo de bienes, recursos y servicios institucionales es un compromiso de todos los miembros de la organización.

No se encontró evidencia de algunos de los otros elementos que hacen parte de la Plataforma estratégica, como tampoco de otros elementos que prestan apoyo estructural y organizacional como son el organigrama o el mapa de procesos.

A los elementos anteriores es necesario realizarles un adecuado análisis en base a la literatura y la experiencia, además teniendo en cuenta la opinión de la Gerente del Centro de salud.

7.1.2 Plataforma estratégica propuesta

7.1.2.1 Misión Propuesta

Para Serna (2008) la misión se define como: “La formulación de los propósitos de una organización que la distinguen de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta estos propósitos” (p.59). Es decir, que es una declaración de la razón de ser y del objetivo central de empresa que hace que sea diferente de las otras empresas del sector.

La misión debe dar respuesta clara a las siguientes preguntas (P.60)

- Cual es negocio?
- Cuáles son los elementos diferenciales?
- Quienes son nuestros clientes?
- Para que existe la empresa?
- Cuáles son sus productos y mercados?
- Cuáles son los objetivos de la empresa?

Los siguientes cuadros muestran un análisis de la misión actual del Centro de Salud y la nueva misión propuesta de acuerdo al análisis de dichos requisitos.

Cuadro 1: Misión actual

MISIÓN EMPRESARIAL ACTUAL E.S.E CENTRO DE SALUD TOTA			
Somos una empresa social del estado de primer nivel, que brinda servicios de salud con calidad, institución amiga de la mujer y de la infancia, hacemos énfasis en acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad a la comunidad del municipio de Tota. Contamos con talento humano altamente calificado y comprometido que ofrecen un trato amable y oportuno, garantizando la satisfacción de los usuarios que acuden a nuestra institución y se preocupa por el éxito de nuestra empresa			
	ELEMENTOS	CONECTORES	
A	Somos una empresa social del estado de primer nivel	que	
B	brinda servicios de salud con calidad, institución amiga de la mujer y la infancia, hacemos énfasis en acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad	a la	
C	comunidad del municipio de Tota		
D	contamos con talento humano altamente calificado y comprometido	que	
E	ofrece un trato amable y oportuno, garantizando la satisfacción de los usuarios	que	
F	acuden a nuestra institución y se preocupan por el éxito de nuestra empresa		
1. CLIENTES			Elementos
1	Quiénes son los clientes de la empresa?	comunidad municipio de Tota	C
2. PRODUCTOS Y SERVICIOS			Elementos
2	Que hace?	brindar servicios de salud con calidad	B
3	Productos o servicios?	promoción de la salud y prevención de la enfermedad	B
4	Características?	trato amable y oportuno	E
5	Cual es su ventaja competitiva?	garantizar la satisfacción del cliente, amiga de la mujer	E

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2: Misión propuesta

MISIÓN PROPUESTA EMPRESARIAL E.S.E CENTRO DE SALUD TOTA			
Somos una empresa social del estado que presta servicios de salud de primer nivel para mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de Tota, institución amiga de la mujer y la primera infancia, con énfasis en desarrollo de acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad mediante la eficiencia en la administración de sus recursos, con talento humano altamente calificado y comprometido que ofrece un trato amable y oportuno, dando respuesta a las necesidades planteadas por nuestros usuarios			
	ELEMENTOS	CONECTORES	
A	mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de Tota, empresa social del estado	que	
B	presta servicios de salud de primer nivel, amiga de la mujer y la primera infancia con énfasis en desarrollo de acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad	mediante	
C	la eficiencia en la administración de sus recursos	con	
D	contamos con talento humano altamente calificado y comprometido	que	
E	ofrece un trato amable y oportuno	dando	
F	respuesta a las necesidades planteadas por nuestros usuarios		
1. CLIENTES			Elementos
1	Quiénes son los clientes de la empresa?	habitantes municipio de Tota	A
2. PRODUCTOS Y SERVICIOS			Elementos
2	Que ofrece?	mejorar la calidad de vida	A
3	Productos o servicios?	prestación servicios de salud primer nivel	B
4	Características?	institución amiga de la mujer y la infancia	B
5	con que lo hace?	con talento humano calificado, trato amable y oportuno y eficiencia en administración	D,C
6	para que lo hace?	dando respuesta a las necesidades planteadas por usuarios	F

Fuente: Elaboración propia

En conclusión la misión propuesta para la E.S.E Centro de salud Tota es la siguiente. “Somos una empresa social del estado que presta servicios de salud de primer nivel para mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de Tota, institución amiga de la mujer y la primera infancia, con énfasis en desarrollo de acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad mediante la eficiencia en la administración de sus recursos, con talento humano altamente calificado y comprometido que ofrece un trato amable y oportuno, dando respuesta a las necesidades planteadas por nuestros usuarios”

7.1.2.2 Visión Propuesta

Por otro lado, la Visión es descrita como “el conjunto de ideas generales algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro” (Serna 2008, p.61). Es una representación de como creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de los clientes, los proveedores, los empleados y los propietarios.

La visión de una empresa debe tener las siguientes características (p.62)

- Formulada por y para los líderes
- Dimensionada en el tiempo
- Integradora, amplia y detallada
- Alentadora y positiva; que impulse el compromiso y sentido de pertenencia
- Realista y posible
- Difundida interna y externamente

A continuación se presentan los cuadros de análisis de la Visión actual, sus características y la Visión propuesta de acuerdo a dichos requisitos.

Cuadro 3: Visión actual

VISIÓN EMPRESARIAL ACTUAL E.S.E CENTRO DE SALUD TOTA			
Seremos una entidad comprometida con el desarrollo social, dentro de un modelo de intervención en salud basado en la intersectorialidad, la participación social y la gestión individual y colectiva para impactar los factores de riesgo que afectan el estado de salud de la población usuaria. Prestamos servicios de salud con calidad haciendo énfasis en la promoción de la salud, prevención y atención de la enfermedad. Mediante un manejo gerencial adecuado garantizaremos la rentabilidad social y financiera de tal manera que la empresa se sostenga satisfactoriamente en el mercado y tenga la capacidad de mantener y adquirir los elementos necesarios para una adecuada prestación de servicios.			
	ELEMENTOS		CONECTORES
A	seremos una entidad comprometida con el desarrollo social dentro de un modelo de intervención en salud basada		en la
B	intersectorialidad la participación social y la gestión individual y colectiva		para
C	impactar los factores de riesgo que afectan el estado de salud de la población usuaria, prestamos servicios de salud		con
D	calidad haciendo énfasis en la promoción de la salud, prevención y atención de la enfermedad		mediante
E	un manejo gerencial adecuado garantizaremos la rentabilidad social y financiera de tal manera		que la
F	empresa se sostenga en el mercado y tenga la capacidad de mantener y adquirir elementos necesarios para la prestación del servicio		
PREGUNTAS A LAS QUE RESPONDE LA VISION			Elementos
1	Tiempo?		
2	Empresa?		
3	Espacio?		
4	Meta Misional	comprometida desarrollo social	A
5	para que lo hace?	impactar factores de riesgo	C
6	para quien los hace?	poblacion usuaria	E
7	responsabilidad social	desarrollo social	A
8	diferenciador?		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4: Visión propuesta

VISIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA E.S.E CENTRO DE SALUD TOTA			
En el 2020 centro de salud tota E.S.E. será reconocida a nivel regional y departamental por su compromiso social líder en atención en salud , modelo de intervención en salud basado en la intersectorialidad, participación social, llegando a cada una de las veredas del municipio de tota con programas de promoción y prevención, mediante un alto grado de eficiencia en la administración de recursos dada su alta rentabilidad, con excelente equipo humano y tecnológico de alto impacto y crecimiento en beneficio de la salud de la poblacion usuaria, sin olvidar la calidad, eficiencia y equidad en la prestación del servicio			
	ELEMENTOS		CONECTORES
A	en el 2020 centro de salud tota E.S.E. sera reconocida a nivel regional y departamental		por su
B	compromiso social lider en atencion en salud, modelo de intervención en salud basado		en la
C	intersectorialidad, participación social llegando a cada una de las veredas del municipio de Tota		con
D	programas de promoción y prevención, mediante un alto grado de eficiencia en la administración de recursos		dada
E	su alta rentabilidad con excelente equipo humano y tecnologico de alto impacto y crecimiento		en
F	beneficio de la salud de la poblacion usuaria, sin olvidar la calidad, eficiencia y equidad en la prestación del servicio		
PREGUNTAS A LAS QUE RESPONDE LA VISION			Elementos
1	Tiempo?	en el 2020	A
2	Empresa?	centro de salud tota E.S.E	A
3	Espacio?	nivel regional y departamental	A
4	Meta Misional	lider en atencion en salud	B
5	para que lo hace?	mejorar la calidad de vida	C
6	para quien los hace?	poblacion usuaria	F
7	responsabilidad social	participación social	C
8	diferenciador?	calidad, eficiencia y equidad	F

Fuente: Elaboración propia

“En el 2020 centro de salud tota E.S.E será reconocida a nivel regional y departamental por su compromiso social líder en atención en salud , modelo de intervención en salud basado en la intersectorialidad, participación social, llegando a cada una de las veredas del municipio de tota con programas de promoción y prevención, mediante un alto grado de eficiencia en la administración de recursos dada su alta rentabilidad, con excelente equipo humano y tecnológico de alto impacto y crecimiento en beneficio de la salud de la población usuaria, sin olvidar la calidad, eficiencia y equidad en la prestación del servicio”

7.1.2.3 Objetivos Institucionales propuestos

En cuanto a los Objetivos institucionales “son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión” (Serna 2008, p.225)

Los objetivos organizacionales sirven de unidad de medida para comparar el éxito de la organización en el tiempo o con relación a sus competidores

Los objetivos organizacionales dan respuesta a:

- ¿a qué clientes serviremos mañana?
- ¿Quiénes serán los competidores mañana?
- ¿Cuál es la base de la ventaja competitiva mañana?
- ¿De dónde provendrán las utilidades mañana?
- ¿Cuáles son las habilidades que harán que la organización sea única mañana?
- ¿en qué sectores participara la organización mañana? (Chiavenato, p.84)

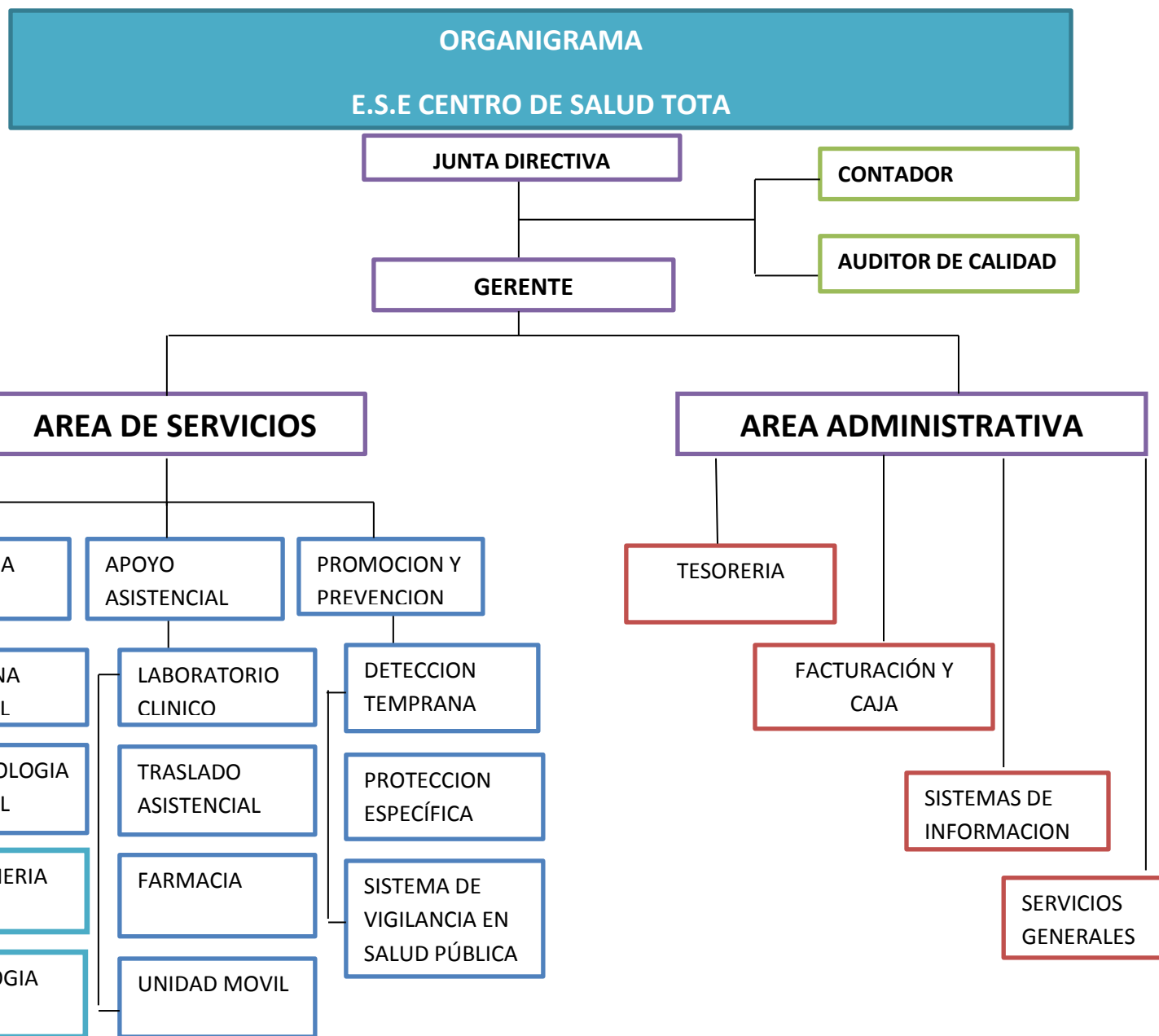
Los objetivos propuestos son:

- Llegar hasta cada una de las veredas ofreciendo odontología, medicina general, vacunación a aquellas personas que les es difícil trasladarse hasta la sede del centro de salud
- Mejorar la calidad de vida de la población mediante planes y programas de prevención de la enfermedad y promoción de la salud

- Mejorar la infraestructura a través de proyectos dirigidos a la alcaldía para que autorice capital
- Adquirir tecnología y equipos de punta para que la prestación del servicio sea excelente
- Realizar actividades para generar capital propio destinado a festejos al talento humano
- Capacitar trimestralmente al talento humano con el objetivo que estén al tanto de las nuevas normas
- Incentivar cursos de actualización en convenio con la secretaria de salud para cada una de las áreas en la que se desempeñan los trabajadores en el centro de salud

Por otro lado, a través de la observación y la entrevista con la Gerente y algunos empleados del centro de Salud se diseñan el Organigrama y el mapa de procesos.

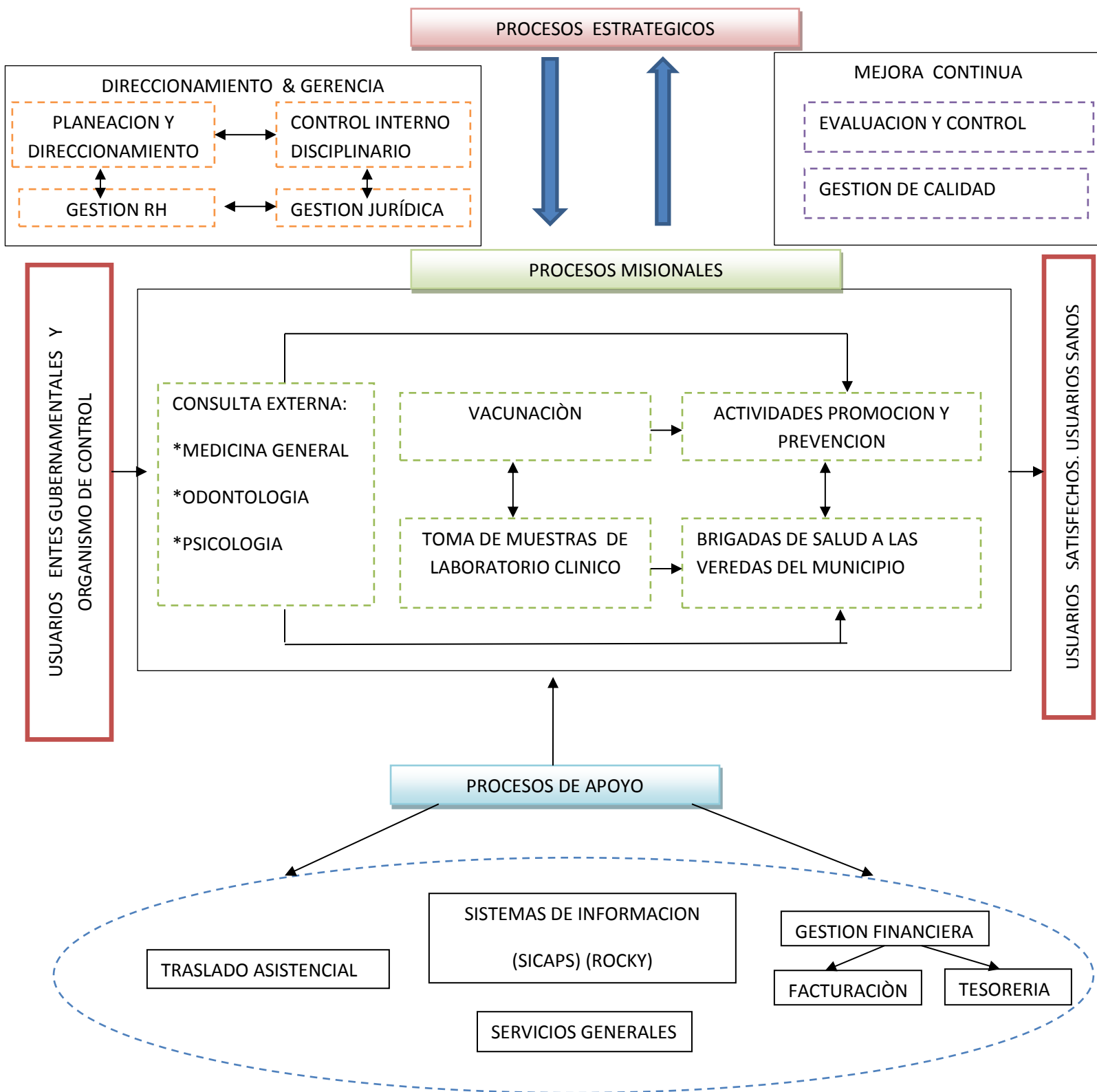
7.1.3 ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración propia

7.1.4 MAPA DE PROCESOS

MAPA DE PROCESOS E.S.E CENTRO DE SALUD TOTA



7.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para llevar a cabo el proceso de análisis de la situación actual y del entorno tanto interno como externo, fue necesario realizar encuestas tanto a los trabajadores del Centro de salud como a una muestra aleatoria de los usuarios de la misma.

ANÁLISIS DE ENCUESTAS

7.2.1.1 Encuestas a los trabajadores del Centro de salud

En cuanto al personal, se realizó una encuesta de 12 preguntas, cuatro de ellas preguntas abiertas y ocho cerradas, a cada uno de los empleados del Centro de Salud, tanto del área asistencial como administrativa, con el fin de conocer sus opiniones acerca de diferentes aspectos que incluyen planeación, organización y direccionamiento estratégico, capacitaciones, clima organizacional, motivación, entre otros.

Se encuestaron en total 16 trabajadores.

El diseño de la encuesta se evidencia en el ANEXO 1

A continuación se presenta los resultados y el análisis de dicha encuesta.

1. ¿Conoce el enfoque estratégico de la E.S.E (Misión, visión, objetivos, valores, estrategias)?

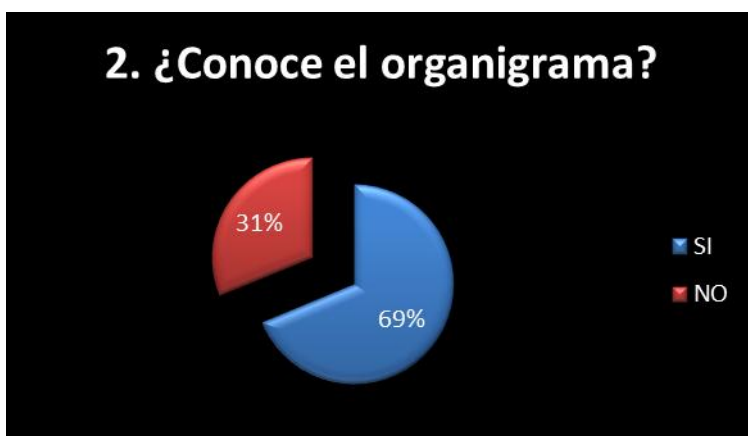


Fuente: Elaboración propia

En la actualidad la E.S.E Centro de salud Tota cuenta con una plataforma estratégica la cual no es muy clara en cuanto a capacidad, diferenciación y propósito. El 63% de los trabajadores dicen conocer el enfoque estratégico de la entidad pero no con claridad es

decir que no se manifiesta el propósito y el futuro de esta. Por otro lado el 38% indica que no conoce a plenitud el enfoque estratégico por lo cual se evidencia que aun no se han generado espacios para dar a conocer dicho enfoque. En otras palabras se evidencia que falta comunicación de la plataforma estratégica.

2. ¿Conoce el organigrama de la E.S.E?



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al organigrama del Centro de salud el 69% dice que lo conoce, sin embargo esto es inconsistente ya que dicho organigrama no existe, por lo cual probablemente se guían por el nivel jerárquico actual.

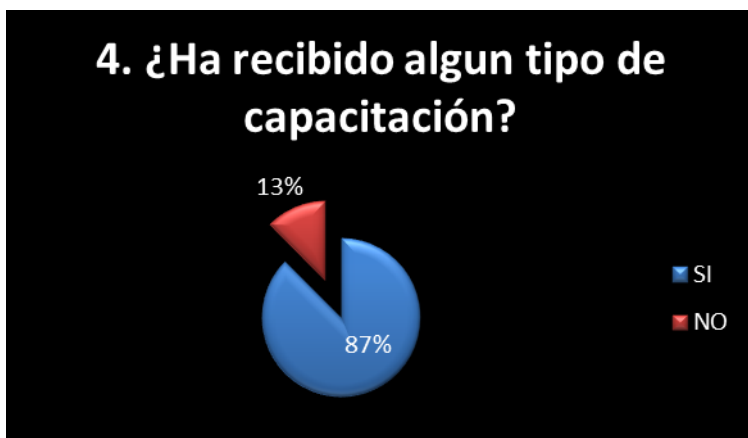
3. ¿Conoce con claridad sus funciones?



Fuente: Elaboración propia

El 56% de los trabajadores manifiesta que conoce con claridad sus funciones es decir que sabe que actividades realizar en su puesto de trabajo. Sin embargo, un 44% no conoce con claridad sus funciones, es decir que realizan su trabajo de acuerdo a las órdenes pero sin importar si corresponde o no a las funciones especificadas para su cargo. Esto probablemente se deba a la falta de un adecuado manual de funciones.

4. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para la prestación del servicio?



Fuente: Elaboración propia

La E.S.E Centro de salud Tota cuenta con el apoyo de la secretaria de salud de Boyacá al momento de realizar capacitaciones; el 87% de los trabajadores dice que ha recibido capacitación pero que estas no se realizan a menudo (cada 6 a 12 meses). Por otra parte el 13% indica que no ha recibido ningún tipo de capacitación lo cual evidencia una debilidad en el área de direccionamiento interno de la entidad ya que dichas capacitaciones son necesarias para realizar las actividades y mejorar la prestación del servicio, además de ser un punto de evaluación en aspectos de calidad y mejoramiento continuo.

5. ¿Qué temas o aspectos considera usted que necesita reforzar a través de una capacitación?

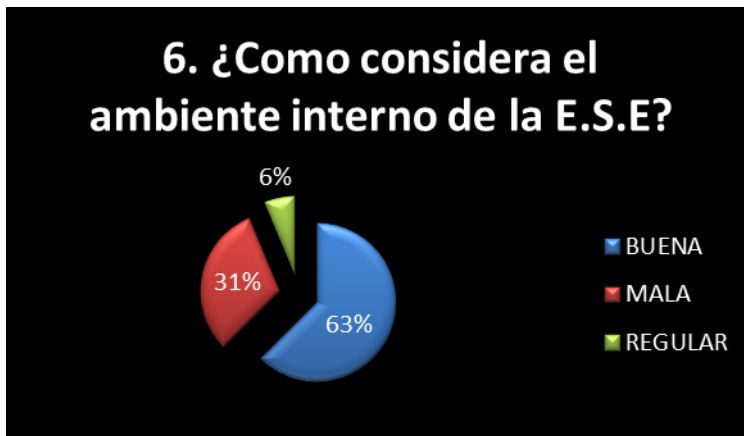
Dentro de los temas de interés que los trabajadores requieren capacitaciones están los siguientes:

- Diseño e implementación de programas de salud y prevención
- Normatividad vigente y sistema general de salud en Colombia

- Manejo de residuos intrahospitalarias
- Relaciones interpersonales, clima organizacional y trabajo en equipo
- Atención al usuario
- Manejo de tecnologías de la información

Se evidencia entonces que los temas hacen referencia no solo a mejorar la prestación del servicio sino también a aumentar el conocimiento y habilidades para desarrollar sus actividades diarias. Por otro lado, los trabajadores manifiestan que también requieren capacitación en temas que mejoren sus condiciones de trabajo y sus relaciones con los demás.

6. ¿Cómo considera usted el ambiente interno de la empresa?



Fuente: Elaboración propia

Un 63% de los trabajadores manifiesta sentirse cómodo con el ambiente en el cual interactúa a diario, sin embargo existe un 31% que indica que dicho ambiente no es adecuado, esto puede deberse a los problemas de comunicación que en ocasiones generan choques entre los trabajadores y de estos con sus superiores. Un pequeño porcentaje (6%) consideran que el ambiente interno es regular.

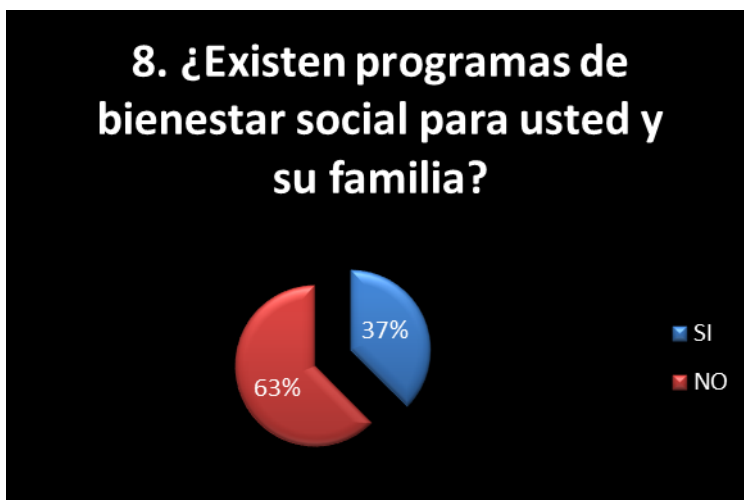
7. ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar para incentivar el rendimiento laboral?

Dentro de las respuestas están:

- Incentivos y prestaciones sociales de ley
- El tipo de contratación (que no sea por OPS)
- Cumplimiento de horarios
- Mejorar los canales de comunicación
- Mejorar el ambiente interno

Al ser una entidad estatal, los aspectos relacionados con el tipo de contratación no dependen directamente de los entes administrativos y por lo tanto no son modificables. Sin embargo, algunos aspectos como los incentivos, la comunicación y el ambiente interno si son aspectos que pueden modificarse desde la gerencia por lo que se tendrán en cuenta al momento de las recomendaciones.

8. ¿Existen programas de bienestar social para usted y su familia?



Fuente: Elaboración propia

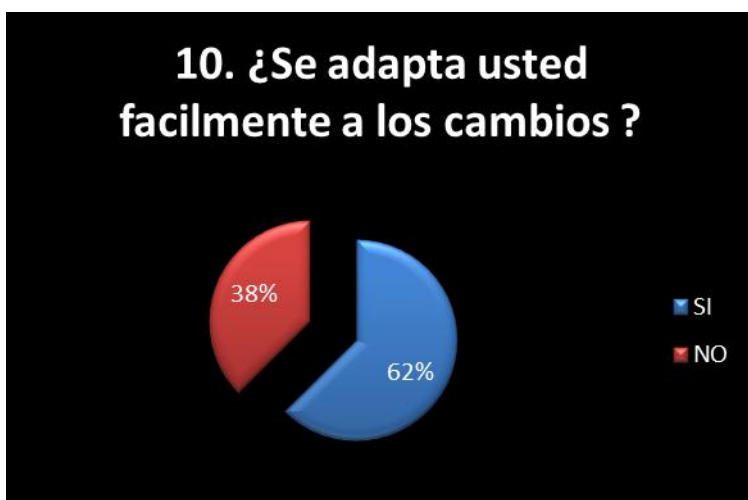
El 63% dice que no existen programas de bienestar social lo que influye directamente en la motivación y el clima organizacional de la entidad y afecta el mejoramiento continuo y la calidad. El 37% de los trabajadores afirma que existen espacios de bienestar pero que no incluyen a sus familias o no son muy seguidos.

9. ¿Qué programas de bienestar social le gustaría que la E.S.E implementara?

Teniendo en cuenta la pregunta anterior existen algunas actividades que mejorarían el clima organizacional y la motivación y sentido de pertenencia de los trabajadores, entre las cuales están:

- Celebración de fechas especiales
- Celebración del día de la familia
- Actividades de recreación para mejorar clima laboral (a través de convenios con cajas de compensación)
- Actividades de Integración (para aclarar diferencias y rivalidades) y comunicación

10. ¿Se adapta usted fácilmente a los cambios que se presentan en la E.S.E?



Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores de la E.S.E centro de salud tota indican que se adaptan rápidamente a los cambios ya que saben que estos son importantes para la mejora continua en la prestación del servicio. Una pequeña parte de los trabajadores (38%) manifiestan que no se adaptan fácilmente a los cambios.

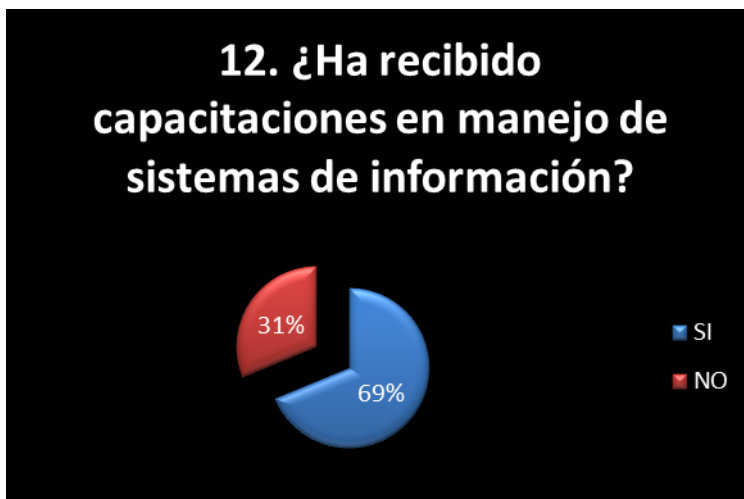
11. Qué aspectos positivos puede usted resaltar del centro de salud?

Es importante tener en cuenta la percepción general que tienen los trabajadores acerca del Centro de salud, ya que esto da muestras de como se sienten ellos con las funciones que desempeñan a diario. Estos aspectos son:

- Puntualidad en el pago de salarios

- Excelente prestación del servicio
- Sentido de pertenencia
- Excelentes instalaciones
- Apoyo desde la gerencia a cada uno de los trabajadores
- Respeto y trato amable a la comunidad usuaria de la E.S.E.
- Excelente equipo de trabajo

12 ¿Ha recibido capacitación en manejo de sistemas de información?



Fuente: Elaboración propia

Los sistemas de información para toda organización son de gran importancia, el 69% de los trabajadores manifiesta haber recibido capacitación en manejo de sistemas de información para realizar sus labores. Existen dos software importantes en el centro de salud que son el SICAPS y el ROCKY; sin embargo el 31% dice no haber recibido ningún tipo de capacitación en esa área, pero esto puede deberse a que no necesariamente todos los trabajadores manejan estos tipos de sistemas en su quehacer diario.

7.2.1.2 Encuestas a los usuarios del Centro de salud

Para conocer el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq * N}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde: n= Tamaño de muestra que queremos calcular

Z= Desviación del valor medio para lograr el nivel de confianza deseado. Para un nivel de confianza de 0.95 el valor Z=1.96

p= Proporción que se espera encontrar (0,9)

q= 1-p

N= Tamaño de la población (4785)

e= Margen de error que se admite (0,05)

Desarrollando al formula, el tamaño de la muestra se calculo así:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,9 * 0,1 * 4785}{(0,05^2 * 4784) + 1,96^2 * 0,9 + 0,1}$$

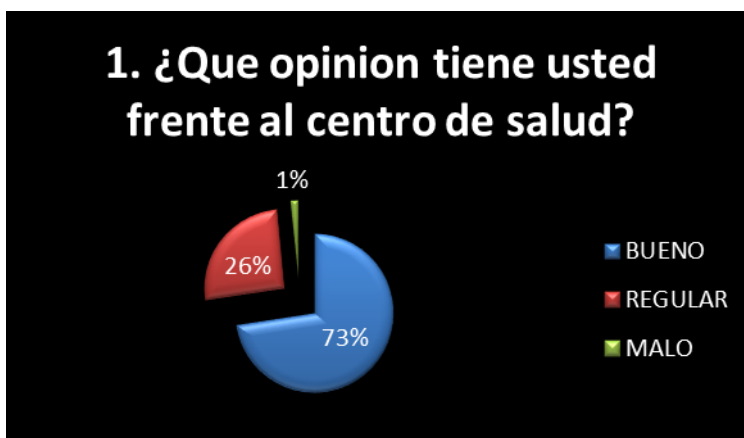
$$n = \frac{3,8416 + 0,9 + 0,1 + 4785}{11,96 + 0,345744}$$

$$n = \frac{1654,38504}{12,305744}$$

$$n = 134,44$$

Son 134 las encuestas aplicadas a los usuarios de Centro de salud.

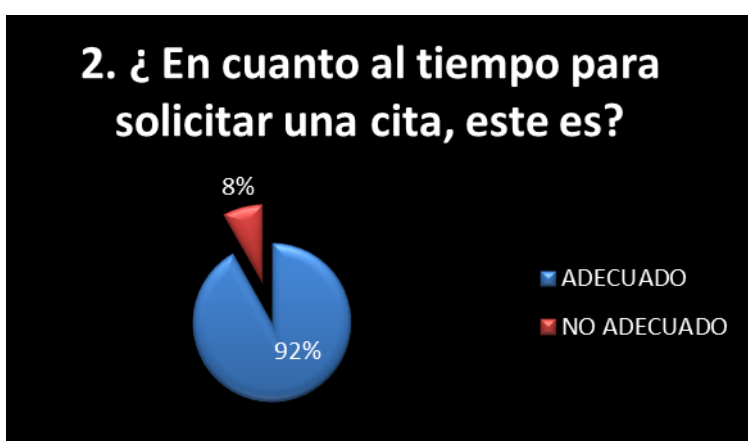
1 ¿Qué opinión tiene usted frente al centro de salud?



Fuente: Elaboración propia

Del total de personas encuestadas aleatoriamente, se determina que el 73% de ellos considera que el Centro de Salud es una entidad que se preocupa por el bienestar de toda la comunidad del municipio además que presta los servicios con calidez y calidad, es buena ya que facilita el acceso a servicios de salud básicos sin la necesidad de trasladarse hasta la ciudad de Sogamoso. Por otra parte existe un grupo pequeño de encuestados (26%) que la considera regular, probablemente porque han tenido algún tipo de experiencia no del todo satisfactoria. Un muy pequeño porcentaje (solo el 1%) tiene una mala opinión.

2 ¿En cuanto al tiempo para solicitar una cita, este es?



Fuente: Elaboración propia

En términos generales se determina que el tiempo al momento de solicitar una cita con alguna de las áreas es adecuado (92%). El procedimiento para solicitar una cita no requiere de muchos trámites, simplemente los usuarios se acercan al Centro de salud, piden la cita y esta es programada para el siguiente día hábil. Solo un 8% consideran que no es del todo adecuada porque probablemente solicitan más inmediatez, pero es importante aclarar que al ser citas por consulta externa presenta una diferencia con las urgencias las cuales son inmediatas.

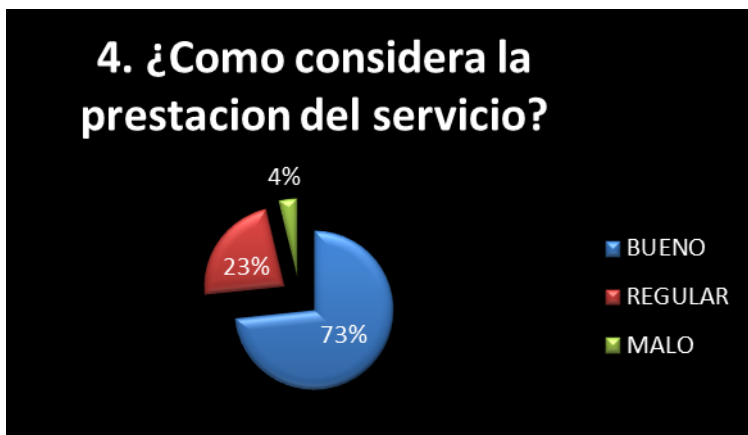
3 ¿El tiempo de espera para la prestación del servicio es?



Fuente: Elaboración propia

El 89% de los usuarios dice estar de acuerdo con el tiempo de espera para la prestación del servicio en muchos casos la demora se presenta debido a que el usuario incumple con la hora de la cita y llega con retraso, esto hace que las demás citas se pospongan. El tiempo de espera para el cumplimiento de la cita es de 15 minutos, si el paciente no llega en ese lapso de tiempo pierde el turno y esto le genera una multa. El 11% de los encuestados considera que el tiempo de espera en ocasiones es mayor.

4 Como considera la prestación del servicio?

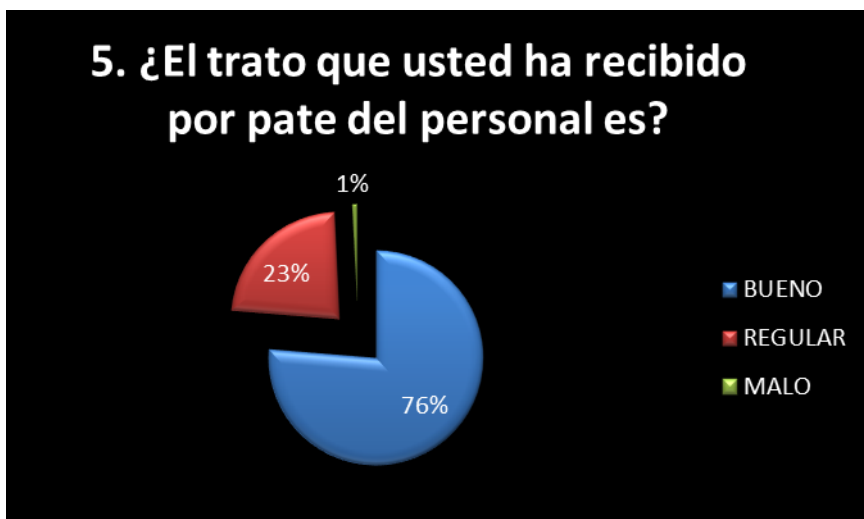


Fuente: Elaboración propia

La prestación del servicio es de gran importancia para la E.S.E, el 73% considera que esta es buena lo cual refleja el trato amable de parte del personal, su compromiso y la solución a

sus problemas de salud. Un 24% manifestaron que es regular debido probablemente al tiempo para la prestación del servicio. Solo un 4% considera que el servicio es malo, lo que indica que deben implementarse acciones para la mejora del mismo.

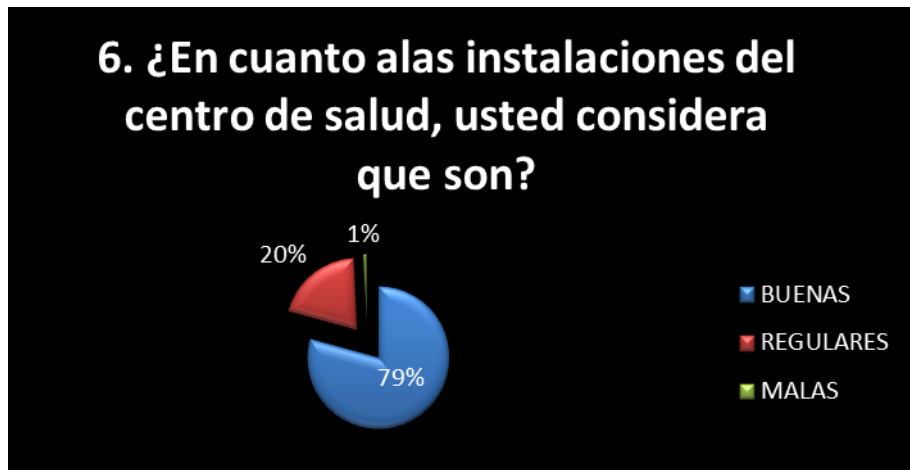
5 El trato que usted ha recibido por parte del personal es?



Fuente: Elaboración propia

Los usuarios de la E.S.E se sienten agradecidos por el servicio encuentran el respaldo de un grupo altamente calificado y comprometido con el bienestar del paciente. Un 76% indica que el trato que reciben es bueno manifestando amabilidad y respeto por los pacientes. Un 23% manifiestan que en ocasiones no reciben buena atención y el 1% dicen que el trato es completamente inadecuado.

6 En cuanto a las instalaciones del centro de salud, usted considera que son?



Fuente: Elaboración propia

A pesar de no contar con una infraestructura excelente el 79% de los usuarios manifiestan que son buenas y adecuadas para la prestación del servicio. Un 20% preferirían contar con una mejor infraestructura para cubrir las necesidades de la población. Un pequeño porcentaje considera que son totalmente inadecuadas.

7. Tiene usted alguna sugerencia, comentario o solicitud que sirva para mejorar el servicio?

Dentro de los comentarios y solicitudes más importantes se encontró:

- Ampliar el número de citas diarias
- Prioridad a la tercera edad
- Prioridad a madres gestantes
- Prioridad a niños con discapacidad
- Resultados de laboratorio en menor tiempo
- Mayor cobertura

7.3 DESARROLLO DE MATRICES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

7.3.1 Análisis de la situación interna

Después de recoger información a través de la observación, entrevistas con el personal administrativo y encuestas al personal y a los usuarios del servicio, se realizó un análisis de

los hallazgos más importantes en cuanto a la situación interna de la empresa, la cual se encuentra resumida en la matriz de evaluación del factor interno (MEFI).

La matriz de evaluación de factor interno (MEFI) es una herramienta analítica que resume y evalúa las debilidades y fortalezas de acuerdo con su importancia en las diferentes áreas de la empresa, sin olvidar que las ponderaciones y clasificaciones se llevan a cabo con juicios subjetivos que aunque estén soportados en forma documental es necesario manejar la información y la matriz de forma cuidadosa (González, 2015)

El procedimiento para la elaboración consta de los siguientes pasos:

- Identificar las fortalezas y debilidades y hacer un listado de ellas.
- Se asigna un peso a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) de acuerdo a la importancia de los mismos para alcanzar el éxito de la organización.
- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable representa
 - 1 (debilidad importante)
 - 2 (debilidad menor)
 - 3 (fortaleza menor)
 - 4 (fortaleza importante)
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su respectiva calificación para establecer el resultado ponderado para cada variable, sumar los resultados ponderados para cada variable con el propósito de determinar el resultado total ponderado para una organización. (García. 2007, p.71)

A continuación se presenta la Matriz de evaluación de factor interno (MEFI) para la E.S.E Centro de Salud Tota

Cuadro 5: Matriz MEFI

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO (MEFI)				
FACTOR INTERNO CLAVE		Ponderacion	Clasificacion	TOTAL
DIRECTIVA	Imagen de la ESE	0,01	3	0,03
	Planeacion estrategica	0,05	2	0,1
	Relacion con proveedores	0,02	3	0,06
	Medios evaluacion y control	0,05	1	0,05
	Comunicación	0,03	2	0,06
	Sistema toma desiciones	0,04	1	0,04
		0,2		
FINANCIERA	Acceso a capital cuando se requiere	0,04	2	0,08
	Gestion financiera	0,03	3	0,09
	Indicadores financieros	0,03	3	0,09
	Inversion capital	0,04	2	0,08
	Manejo de inventarios	0,02	3	0,06
		0,16		
PRESTACION DEL SERVICIO	Ubicación	0,03	4	0,12
	Exclusividad del servicio	0,04	4	0,16
	Satisfaccion de usuarios	0,06	4	0,24
	Infraestructura y equipos	0,04	3	0,12
	Buzon de sugerencias	0,03	2	0,06
		0,2		
TECNOLOGICO	Capacidad de innovacion	0,04	2	0,08
	Nivel de tecnologia utilizada	0,04	3	0,12
	Sistematizacion	0,05	3	0,15
		0,13		
TALENTO HUMANO	Nivel academico	0,05	4	0,2
	Experiencia tecnica	0,05	4	0,2
	Estabilidad laboral	0,03	3	0,09
	Clima organizacional	0,03	2	0,06
	Capacitacion de personal	0,03	2	0,06
	Nivel de remuneracion	0,03	2	0,06
	Manual de funciones	0,04	1	0,04
	Indices de desempeño	0,04	1	0,04
	Adaptacion al cambio	0,01	4	0,04
		0,31		
TOTAL		1,00		2,58

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las variables internas arrojó una calificación de 2,58, la cual se encuentra por encima del promedio.

Dentro de las fortalezas que mayor calificación obtuvieron están la ubicación, la exclusividad del servicio, la opinión favorable de los usuarios y el nivel académico y experiencia de los profesionales de la salud.

Con respecto a la ubicación (resultado ponderado de 0,12), se determina que es una fortaleza ya que el centro de salud se encuentra ubicado en un lugar central del municipio, favoreciendo el acceso de los usuarios, la movilidad del personal en casos de emergencias y la cercanía a otras instituciones importantes del municipio.

La exclusividad del servicio (resultado ponderado de 0,16) es una de las más importantes fortalezas ya que el Centro de salud es la única institución que presta servicios de salud en el Municipio. No existen entidades públicas o privadas que presten los mismos servicios a pesar de ser una entidad de primer nivel de atención.

En cuanto al área de talento humano, se encuentran dos fortalezas importantes que son el nivel académico del personal de salud y la experiencia del mismo (cada uno con un resultado ponderado de 0,20). Esto refleja el nivel de calidad en los servicios de salud que se están ofertando actualmente en el Centro de salud, evidenciados no solo por la gerente y según lo observado en los documentos, sino también por los usuarios quienes se encuentran satisfechos con la prestación del servicio.

Por otro lado, las debilidades más importantes encontradas son la ausencia de medios de evaluación y control y de un sistema adecuado que facilite la toma de decisiones, la falta de un adecuado manual de funciones y la no existencia de indicadores de desempeño de las actividades.

Estas cuatro debilidades están relacionadas unas con otras e indican un inadecuado sistema de planeación y de control estratégico y se relacionan a su vez con el principal problema de investigación. En el centro de salud existe actualmente una planeación estratégica pero esta no es lo suficientemente comunicada ni evaluada. No existen mecanismos de evaluación y control ni indicadores de desempeño de las actividades desarrolladas, lo cual implica que no se pueden hacer actividades de mejora continua porque no existen datos acerca de cómo se están manejando dichas actividades.

Una debilidad importante además de lo anterior es la falta de un adecuado manual de funciones que permita al personal asistencial y administrativo saber con exactitud cuáles son las actividades que deben realizar para cumplir a cabalidad con objetivos personales y organizacionales. Cada uno de los trabajadores realizan sus actividades de acuerdo a las órdenes o la lógica de su cargo, pero no existe documentación acerca de dichas actividades ni mucho menos de los sistemas para determinar cómo estas se realizan.

A partir de la matriz de evaluación del factor interno (MEFI), es posible elaborar otra matriz que permite ilustrar el tipo de fortalezas y debilidades y determinar el impacto que estas tienen en la organización. Esta matriz es el perfil de capacidad interna (PCI).

El perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que les presenta el medio externo. Es una manera adecuada de realizar un diagnóstico involucrando cada uno de los factores que afectan su operación organizacional (Serna, 2008, p.167)

El PCI examina cinco categorías; capacidad directiva, capacidad competitiva (o de mercado), capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano (Serna 2008, p.169)

El procedimiento para elaborar el PCI es el siguiente:

- Prepare información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis
- Integre los grupos estratégicos
- Identifique fortalezas y debilidades, con tormenta de ideas
- Agrupe por capacidades
- Califique y dele prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: alta, media y baja
- Pondere el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio
- Interprete la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio (serna 2008, p.173)

A continuación se presenta el Perfil de capacidad interna (PCI) para la E.S.E centro de Salud Tota

Cuadro 6: Matriz PCI

MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA - PCI)										
CAPACIDAD INTERNA		GRADO						IMPACTO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD					
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
DIRECTIVA	Imagen de la ESE		X						X	
	Uso planeacion estrategica					X		X		
	Relacion con proveedores			X					X	
	Medios evaluacion y control				X			X		
	Comunicación					X			X	
	Sistema toma desiciones				X			X		
FINANCIERA	Acceso a capital cuando se requiere						X			X
	Gestion financiera									
	Indicadores financieros		X							
	Inversion capital					X			X	
	Manejo de inventarios			X						X
PRESTACION DEL SERVICIO	Ubicación	x							x	
	Exclusividad del servicio	X						X		
	Satisfaccion de usuarios	X						X		
	Infraestructura y equipos		X						X	
	Buzon de sugerencias					X			X	
TECNOLOGICO	Capacidad de innovacion					X			X	
	Nivel de tecnologia utilizada		X						X	
	Sistematizacion		X						X	
TALENTO HUMANO	Nivel academico	X						X		
	Experiencia tecnica	X						X		
	Estabilidad laboral		X					X		
	Clima organizacional					X		X		
	Capacitacion del personal						X		X	
	Nivel de remuneracion					X			X	
	Indices de desempeño				X			X		
Adaptacion al cambio	X								X	

Fuente: Elaboración propia

En esta matriz se pueden evidenciar las fortalezas y debilidades descritas en la MEFI, pero se determina si dichas fortalezas y debilidades son altas, medias o bajas y cuál es el impacto que estas tienen dentro de la Organización.

Así, para las fortalezas descritas se evidencia que su impacto en muchas ocasiones no es tan alto. Por ejemplo, la ubicaciones siendo una fortaleza alta, tiene un impacto que se sitúa en el término medio, ya que si bien la ubicación es importante, al ser la única entidad prestadora de servicios del municipio su impacto en el medio no es igualmente alto; podría estar en una ubicación no tan favorecida y de igual manera los usuarios se desplazarían a ese sitio para recibir atención.

Lo contrario ocurre por ejemplo con la satisfacción de los usuarios que es una fortaleza muy importante y tiene a su vez un impacto alto dentro de la organización, ya que son

precisamente los usuarios quienes toman el servicio que presta la entidad, su opinión es muy importante para la continuidad en la prestación del servicio.

En cuanto a la categoría de talento humano donde se evidenciaron fortalezas importantes como el nivel académico, la experiencia técnica y la adaptabilidad, estas varían en su impacto. Las dos primeras tienen un impacto alto ya que gracias a ellas se puede garantizar una excelente prestación del servicio de salud. Pero la adaptabilidad al cambio tiene un impacto bajo ya que aunque es importante no es vital para la continuidad en la prestación del servicio.

Existen algunos aspectos que tienen alto impacto pero que actualmente están categorizados como debilidades y por esta razón son aspectos que deben obligatoriamente mejorarse con el fin de mejorar también la calidad del servicio y el funcionamiento interno de la entidad.

Estas debilidades que tienen alto impacto son el uso de una planeación estratégica adecuada y de medios de evaluación y control e indicadores de desempeño, la estabilidad laboral y el clima organizacional.

Ya se ha mencionado la importancia de contar con un adecuado sistema de planeación y control lo cual hace parte importante del presente trabajo, pero también llama la atención la importancia de mejorar el clima organizacional y el sistema de capacitaciones que reciben los trabajadores.

En el siguiente cuadro se resumen entonces las fortalezas y debilidades encontradas después de haber realizado la evaluación del factor interno en el centro de salud.

Cuadro 7: Resumen fortalezas y debilidades

RESUMEN FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
FORTALEZAS	Clasificacion	DEBILIDAD	Clasificacion
Imagen de la E.S.E favorable	3	Inadecuada planeacion estrategica	2
Relacion con proveedores	3	Falta de medios de evaluacion y control	1
Gestion financiera adecuada	3	Comunicación poco asertiva	2
Indicadores financieros	3	Ausencia de un sistema de toma de decisiones	1
Manejo de inventarios	3	Limitacion en el acceso a capital cuando se requiere	2
Ubicación estrategica	4	Limitacion en la inversion de capital	2
Exclusividad del servicio	4	Uso inadecuado del buzón de sugerencias	2
Satisfaccion de usuarios	4	Limitacion en la capacidad de innovacion	2
Infraestructura y equipos	3	Clima organizacional inadecuado	2
Nivel de tecnologia utilizada	3	Planeacion de la capacitacion de personal	2
Sistematizacion	3	Nivel de remuneracion inadecuado	2
Nivel academico del personal	4	Ausencia del manual de funciones	1
Experiencia tecnica	4	No manejo de indices de desempeño	1
Estabilidad laboral	3		
Adaptacion al cambio	4		

Fuente: Elaboración propia

7.3.2 Análisis de la situación externa

A través de las entrevistas con la gerente del centro de salud, y la revisión de documentos internos y el plan de desarrollo municipal de Tota, se pudo realizar un análisis de los factores externos que inciden en el funcionamiento del centro de salud. Estos factores se dividieron en 6 categorías para facilitar su análisis, las cuales son: factores económicos, políticos, sociales, competitivos, geográficos y tecnológicos.

Dentro de los pasos para la elaboración de la matriz de evaluación del factor externo (MEFE) están:

- Hacer una lista de amenazas y oportunidades que sean más decisivas.
- Asignar ponderación de cada factor clave según su importancia relativa en el sector; para realizar la ponderación se distribuyen los valores entre 0.0 y 1.0 de tal manera que la sumatoria de las ponderaciones dadas a los factores sean igual a 1.0
- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable representa:

1 (amenaza importante),

2 (amenaza menor),

3 (oportunidad menor),

4 (oportunidad importante)

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su respectiva clasificación para establecer su resultado ponderado para cada variable , Sumar los resultados ponderados para cada variable con el propósito de determinar el resultado total ponderado para la E.S.E centro de salud tota (García, Valencia. 2007, p.67)

A continuación se presenta la Matriz de evaluación de factor externo (MEFE) para la E.S.E Centro de Salud Tota

Cuadro 8: Matriz MEFE

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)				
FACTOR EXTERNO CLAVE		Ponderacion	Clasificacion	TOTAL
ECONOMICOS	Inflacion	0,04	1	0,04
	Salario minimo	0,03	2	0,06
	Impuestos	0,03	1	0,03
	Subsidios al sector	0,06	4	0,24
	Precio del dólar	0,04	2	0,08
		0,2		
POLITICOS	Reformas de salud	0,08	1	0,08
	Gasto publico	0,03	3	0,09
	Elecciones (influencia politica)	0,02	2	0,04
	Respaldo entes gubernamentales	0,06	4	0,24
	Auditorias orientadas a glosas	0,04	2	0,08
		0,23		
SOCIALES	Desempleo	0,03	1	0,03
	Violencia	0,05	1	0,05
	Programas sociales (brigadas)	0,06	4	0,24
	Tasa de natalidad	0,04	2	0,08
	Desplazamiento	0,03	3	0,09
		0,21		
COMPETITIVOS	Riesgo de entrada nuevos competid	0,03	2	0,06
	Opinion de los usuarios	0,05	4	0,2
		0,08		
GEOGRAFICOS	Vias de acceso	0,06	4	0,24
	Calidad de las vias de acceso	0,06	4	0,24
	Condiciones climaticas y ambientales	0,04	2	0,08
		0,16		
TECNOLOGICOS	Acceso a tecnologias de la informacion	0,06	4	0,24
	Telecomunicaciones	0,06	4	0,24
		0,12		
TOTAL		1,00		2,77

Fuente: Elaboración propia

Dentro del análisis de la matriz de evaluación del factor externo al centro de salud tota resalta una oportunidad importante con puntuación de 0.24 y hace referencia al desarrollo que ha tenido en los últimos años los subsidios al sector de la salud.

Por otro lado el respaldo de los entes gubernamentales como la gobernación y la alcaldía quienes prestan su colaboración económica y social a las actividades desarrolladas por el centro de salud. Además también se considera una oportunidad importante los programas de prevención de la enfermedad y promoción de la salud que se desarrollan a través de brigadas en veredas del municipio lo cual aumenta la cobertura y facilita el acceso de muchos usuarios a quienes les es muy difícil desplazarse hasta el centro de salud.

Otra oportunidad es la opinión de los usuarios quienes en términos generales se encuentran satisfechos con el servicio que actualmente se presta y resaltan las cualidades del personal.

En cuanto a los factores geográficos se observa que las vías de acceso son adecuadas para la prestación del servicio y por otro lado la sistematización y el acceso a tecnologías de la información y las comunicaciones son otras de las oportunidades con las que cuenta el centro de salud.

Dentro de los factores que presentan amenaza actual para el funcionamiento del centro se encuentran la inflación que ha aumentado en los últimos meses y según las últimas noticias presentarán para el próximo año un aumento considerable lo cual probablemente afectará la compra de insumos y medicamentos.

Las reformas a la salud, incluidas en la actual ley 100, son una amenaza constante para el desarrollo de las actividades del centro ya que se ve afectada la prestación del servicio, el tiempo para las consultas en ocasiones es demasiado corto, no se cuentan con suficientes recursos para atender las necesidades de los usuarios y los medicamentos no son suficientes.

El desempleo y la violencia que se presenta en todo el país también ha afectado el funcionamiento del centro de salud ya que en el municipio se presentan situaciones de violencia, sobretodo en festividades, para las cuales en ocasiones no hay recursos con que atender dichas urgencias y se pone en riesgo la vida de los afectados.

A partir de la matriz de evaluación del factor externo se realizó otra matriz que permite ilustrar las oportunidades y amenazas y el impacto que estas tienen. Esta es la matriz del perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM).

Metodología para su elaboración:

- Obtención de información sobre los factores objeto de análisis
- Identificación de oportunidades y amenazas
- Selección de las áreas de análisis y sobre ellas se realiza una tormenta de ideas
- Priorización y calificación de los factores externos: Bajo (oportunidad o amenaza menor), medio, alta (oportunidad o amenaza importante)
- Calificación del impacto
- Interpretación de la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio (Serna 2008, p.152)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) para el centro de salud Tota esta resumido en el siguiente cuadro.

Cuadro 9: Matriz POAM

MATRIZ DE CAPACIDAD EXTERNA (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS - POAM)										
CAPACIDAD EXTERNA		GRADO						IMPACTO		
		OPORTUNIDAD			AMENAZA					
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONOMICOS	Inflacion				X				X	
	Salario minimo						X		X	
	Impuestos					X			X	
	Subsidios al sector	X						X		
	Precio del dólar						X			X
POLITICOS	Reformas de salud				X			X		
	Gasto publico			X					X	
	Elecciones						X			X
	Respaldo entes gubernamentales	X						X		
	Auditorias orientadas a glosas					X		X		
SOCIALES	Desempleo					X			X	
	Violencia					X			X	
	Programas sociales	X						X		
	Tasa de natalidad						X			X
	Desplazamiento			X					X	
COMPETITIVOS	Riesgo de entrada nuevos competidores						X		X	
	Opinion de los usuarios		X						X	
GEOGRAFICOS	Vias de acceso	X						X		
	Calidad de las vias de acceso	X						X		
	Condiciones climaticas y ambientales					X				X
TECNOLOGICOS	Acceso a tecnologias de la informacion		X						X	
	Telecomunicaciones		X						X	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar las oportunidades y amenazas que se describieron anteriormente acá se encuentran clasificadas en altas, medias o bajas; pero a su vez es importante analizar el impacto que dichos factores tienen en el centro de salud para su correcto funcionamiento.

Dentro de las oportunidades que mayor impacto presentan y por lo cual merecen mayor atención están los subsidios al sector, el respaldo de los entes gubernamentales y las vías de acceso. Por tal motivo, la dirección debe mantener dichas oportunidades en el nivel en el que se encuentran actualmente a través de la adecuada gestión y as relaciones con la gobernación y la alcaldía.

Las amenazas a las que debe poner mayor atención porque representan un grave riesgo para el centro de salud son las reformas a la salud. Es importante que la dirección este actualizada en la normatividad y las reformas que se presentan para crear estrategias que minimicen el impacto que dichas reformas tienen sobre el centro.

En el siguiente cuadro se resumen entonces las oportunidades y amenazas que se presentan en la actualidad para el centro de salud de Tota.

Cuadro 10: Resumen oportunidades y amenazas

RESUMEN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS			
OPORTUNIDAD	Clasificacion	AMENAZAS	Clasificacion
Subsidios al sector de la salud	4	Inflacion	1
Gasto publico	3	Salario minimo	2
Respaldo entes gubernamentales	4	Impuestos	1
Programas sociales	4	Aumento del Precio del dólar	2
Desplazamiento a veredas	3	Reformas a la salud	1
Opinion de los usuarios	4	Elecciones (influencia politica)	2
Vias de acceso	4	Auditorias orientadas a glosas	2
Calidad de las vías de acceso	4	Aumento del desempleo	1
Acceso a tecnologías de la informacion	4	Violencia	1
Telecomunicaciones	4	Aumento de la tasa de natalidad	2
		Nuevos competidores	2
		Condiciones climaticas	2

Fuente: Elaboración propia

7.3.3 Matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo (MPC) es una herramienta útil que permite el análisis del ambiente en el que se desarrolla la actividad y permite medir la posición estratégica de la organización en el mercado comparándola con la competencia directa y así medir el desempeño en la prestación de servicios (González, 2015)

Para su elaboración se tienen en cuenta los siguientes pasos:

- Se identifican los competidores más cercanos
- Se determinan los factores clave en la empresa con que se van a comparar
- Asignar un peso a cada factor, de 0.0 (no importante), 1.0 (muy importante)de acuerdo a la importancia de los mismos para alcanzar el éxito de la organización considerando que la suma total debe ser 1.00
- Se clasifica cada factor de nuestra empresa comparado con nuestros competidores y justificando cada clasificación así

Debilidad importante: 1

Debilidad menor: 2

Fortaleza menor: 3

Fortaleza importante: 4

- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor por la calificación dada, con esta operación obtenemos otra columna “resultados ponderado”
- Se suma la columna de resultados ponderados para cada empresa, el valor más alto indicara el competidor más peligroso y el resultado menor indicara el competidor más débil (García, Valencia. 2007 p.73)

En el municipio de Tota actualmente no existen otras entidades de salud ni publicas ni privadas que se consideren competencia directa para el centro de salud. Sin embargo, con el fin de realizar la matriz de perfil competitivo (MPC) se realizó un análisis de un centro de salud cercano con las mismas características en cuanto al nivel de atención que el del municipio de Firavitoba.

Los datos se obtuvieron de la observación directa y de la opinión de los ambos gerentes (Tota y Firavitoba).

Los resultados se observan a continuación.

Cuadro 11: Matriz MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO					
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderacion	E.S.E Centro de salud del municipio de Tota		E.S.E Centro de salud del municipio de Firavitoba	
		Clasificacion	Resultado ponderado	Clasificacion	Resultado ponderado
Capacidad de la planta fisica	0,10	2	0,2	2	0,2
Equipos y suministros	0,08	3	0,24	1	0,08
Personal calificado	0,10	4	0,4	4	0,4
Cobertura	0,10	4	0,4	2	0,2
Accesibilidad al usuario	0,05	4	0,2	4	0,2
Sistematizacion	0,08	3	0,24	3	0,24
Calidad del servicio	0,15	3	0,45	4	0,6
Atencion en veredas	0,05	4	0,2	2	0,1
Cantidad de servicios prestados	0,04	2	0,08	2	0,08
Capacitacion y mejora continua	0,08	2	0,16	2	0,16
Ubicación	0,05	4	0,2	4	0,2
Gestion administrativa	0,12	2	0,24	2	0,24
TOTAL	1,00		3,01		2,7

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el momento de comparar los factores claves de éxito del centro de salud con los de su competencia más cercana (geográficamente) se evidencia que el centro de salud de Tota se encuentra con un mejor resultado.

Esta diferencia se debe a varios aspectos. En primer lugar, se evidencio que los equipos del centro de salud de Firavitoba no son los adecuados, hay muchos que se encuentran en malas condiciones y están obsoletos, muchos de ellos deben ser actualizados.

La cobertura es otro factor en el cual el centro de salud de Tota es mucho mejor, aunque ambos cuentan con una unidad para realizar traslados y brigadas a veredas cercanas, la de Tota está mucho mejor adecuada, cuenta con mejores equipos y realizan con más frecuencia dichas brigadas por lo cual la cobertura en atención es mayor.

La calidad del servicio se evaluó de acuerdo a las respuestas del gerente del centro de salud de Firavitoba quien considera que el servicio se presta con calidad, sin embargo, no hay datos de opinión de los usuarios que serían en dicho aspecto más fiables.

Los otros aspectos son similares para ambas entidades.

7.3.4 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

Esta matriz es una herramienta que facilita la formulación de estrategias a partir de los resultados obtenidos en el análisis de factores internos y externos. Estas estrategias son de cuatro tipos, FO, FA, DO, DA, que se obtienen al combinar los cuatro elementos F (fortalezas internas), O (oportunidades externas), D (debilidades internas) y A (amenazas externas)

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una organización para evitar y reducir el impacto de las amenazas externas

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DA se basa en la reducción de debilidades a través de la posibilidad de evitar las amenazas. (Serna 2008, p.185, 191)

Los pasos para la elaboración de la matriz DOFA son:

- Contar con una lista de fortalezas internas que se obtienen de la MEFI
- Contar con una lista de debilidades internas que se obtienen de la MEFI
- Contar con una lista de oportunidades externas que se obtienen de la MEFE
- Contar con una lista de amenazas externas que se obtienen de la MEFE
- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada
- Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA que resulten
- Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes (García, Valencia.2007 p.77)

A continuación se presenta la matriz DOFA con las estrategias resultantes de cada cuadrante.

Cuadro 12: DOFA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1.Imagen de la E.S.E favorable F2.Relacion con proveedores F3.Gestion financiera adecuada F4.Indicadores financieros F5.Manejo de inventarios F6.Ubicación estrategica F7.Exclusividad del servicio F8.Satisfaccion de usuarios F9.Infraestructura y equipos F10.Nivel de tecnologia utilizada F11.Sistematizacion F12.Nivel academico del personal F13.Experiencia tecnica F14.Estabilidad laboral F15.Adaptacion al cambio	D1.Inadecuada planeacion estrategica D2.Falta de medios de evaluacion y control D3.Comunicación poco asertiva D4.Ausencia de un sistema de toma de decisiones D5.Limitacion en el acceso a capital cuando se requiere D6.Limitacion en la inversion de capital D7.Uso inadecuado del buzón de sugerencias D8.Limitacion en la capacidad de innovacion D9.Clima organizacional inadecuado D10.Planeacion de la capacitacion de personal D11.Nivel de remuneracion inadecuado D12.Ausencia del manual de funciones D13.No manejo de indices de desempeño
OPORTUNIDADES	O1.Subsidios al sector de la salud O2.Gasto publico O3.Respaldo entes gubernamentales O4.Programas sociales O5.Desplazamiento a veredas O6.Opinion de los usuarios O7.Vias de acceso O8.Calidad de las vias de acceso O9.Acceso a tecnologias de la informacion O10.Telecomunicaciones	1. Aprovechar la imagen favorable del centro de salud, su ubicación, gestion financiera y la exclusividad para gestionar mayores subsidios al sector y prestar mejor servicio (F1,F3,F5,F6,O1,O2,O3,O5) 2. Hacer adecuado uso de los equipos y planta fisica para realizar mas programas sociales (F8,F9,F11,F12,O4,O5,O6) 3. Mejorar el acceso a la tecnologia para aumentar la sistematizacion de los procesos (F9,F10,F14,O9,O10)	1. Hacer uso adecuado de las tecnologias de la informacion para mejorar los sistemas de planeacion, control y toma de decisiones (O19,O10,D1,D2,D4,D12,13) 2. Realizar programas de capacitacion en temas referentes al sistema de gestion en salud, motivacion y comunicación con el fin de mejorar el clima organizacional (O1,O3,O4,O9,D3,D9,D10,D11) 3. Solucionar efectivamente las quejas, sugerencias y reclamos de los usuarios (O6,D7) 4. Aumentar la inversion en tecnologia, equipos y planta fisica (O1,O2,O3,O6,D5,D6,D8)
	A1.Inflacion A2.Salario minimo A3.Impuestos A4.Aumento del Precio del dólar A5.Reformas a la salud A6.Elecciones (influencia politica) A7.Auditorias orientadas a glosas A8.Aumento del desempleo A9.Violencia A10.Aumento de la tasa de natalidad A11.Nuevos competidores A12.Condiciones climaticas	1. Gestionar financieramente los recursos para mitigar los efectos de la inflacion y los impuestos (F3,F4,F5,F15,A1,A2,A3,A4,A6,A9,A12) 2. Aprovechar la imagen y la opinion de los usuarios con el fin de mejorar la prestacion del servicio, disminuir la posibilidad de glosas y mitigar los efectos de las reformas a la salud (F1,F7,F8,A5,A7,A10) 3. Realizar periodicamente encuestas a los usuarios para facilitar los procesos de mejora continua (F1,F6,F7,F8,A5,A11)	1. Realizar actividades y programas que mejoren el clima organizacional y aumenten la motivacion de los trabajadores (D3,D9,D11,D12,A1,A2,A6,A9) 2. Mejorar la gestion directiva a traves de la utilizacion de herramientas como el cuadro de mando integral (D1,D2,D4,D13,A5,A7,A11)

Fuente: Elaboración propia

7.3.5 Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

Es una matriz que evalúa cuantitativamente y ayuda a priorizar las estrategias propuestas en la matriz DOFA y genera un orden para su implementación (Ducón y Rincón, 2009).

El procedimiento para su elaboración consta de los siguientes pasos:

- Listar los factores internos y externos de las matrices MEFE y MEFI

- Tomar las clasificaciones de dichas matrices y colocarlas en la columna 2
- Analizar la DOFA y crear estrategias
- Determinar porcentajes de atracción así

1 Estrategia no atractiva

2 Estrategia poco atractiva

3 Estrategia atractiva

4 Estrategia muy atractiva

- Multiplicar la columna de atracción por el puntaje de la columna 2
- Sumar los totales y dividir entre el número de estrategias, hallando la media
- La estrategia de mayor puntaje será la más alta y será la de atención para la gerencia.

A continuación se presenta la MCPE que incluye las 12 estrategias obtenidas a partir de la matriz DOFA relacionada con los factores claves de éxito analizados en la MPC.

Cuadro 13: MCPE

		(F1,F3,F5,F6,O1,O2,O3,O5) Aprovechar la imagen favorable del centro de salud, su ubicación, gestión financiera y la exclusividad para gestionar mayores subsidios al sector y prestar mejor servicio		(F8,F9,F11,F12,O4,O5,O6) Hacer adecuado uso de los equipos y planta física para realizar mas programas sociales		(F9,F10,F14,O9,O10) Mejorar el acceso a la tecnología para aumentar la sistematización de los procesos		(O9,O10,D1,D2,D4,D12,D13) Hacer uso adecuado de las tecnologías de la información para mejorar los sistemas de planeación, control y toma de decisiones.	
FACTORES CLAVES DE EXITO	CLS	PA	TP	PA	TP	PA	TP	PA	TP
Capacidad de la planta física	2	4	8	3	6	1	2	1	2
Equipos y suministros	3	4	12	3	9	1	3	1	3
Personal calificado	4	3	12	2	8	1	4	1	4
Cobertura	4	3	12	4	16	1	4	1	4
Accesibilidad al usuario	4	3	12	4	16	1	4	1	4
Sistematización	3	1	3	1	3	4	12	4	12
Calidad del servicio	3	4	12	2	6	2	6	4	12
Atención en veredas	4	2	8	4	16	1	4	3	12
Cantidad de servicios prestados	2	3	6	3	6	1	2	1	2
Capacitación y mejora continua	2	2	4	1	2	3	6	3	6
Ubicación	4	4	16	1	4	1	4	1	4
Gestión administrativa	2	3	6	1	2	4	8	4	8
TOTAL			111		94		59		73

		(01,03,04,09,D3,D9,D10,D11) Realizar programas de capacitación en temas referentes al sistema de gestión en salud, motivación y comunicación con el fin de mejorar el clima organizacional.		(06,D7) Solucionar efectivamente las quejas, sugerencias y reclamos de los usuarios		(01,02,03,06,D5,D6,D8) Aumentar la inversión en tecnología, equipos y planta física		(F3,F4,F5,F15,A1,A2,A3,A4,A6,A9,A12) Gestionar financieramente los recursos para mitigar los efectos de la inflación y los impuestos	
FACTORES CLAVES DE EXITO	CLS	PA	TP	PA	TP	PA	TP	PA	TP
Capacidad de la planta física	2	1	2	1	2	4	8	2	4
Equipos y suministros	3	1	3	1	3	4	12	2	6
Personal calificado	4	4	16	4	16	1	4	1	4
Cobertura	4	1	4	1	4	2	8	1	4
Accesibilidad al usuario	4	2	8	3	12	3	12	1	4
Sistematización	3	1	3	1	3	4	12	3	9
Calidad del servicio	3	4	12	4	12	4	12	3	9
Atención en veredas	4	1	4	2	8	4	16	2	8
Cantidad de servicios prestados	2	1	2	1	2	4	8	2	4
Capacitación y mejora continua	2	4	8	4	8	3	6	3	6
Ubicación	4	1	4	1	4	1	4	1	4
Gestión administrativa	2	3	6	4	8	3	6	4	8
TOTAL			72		82		108		70

		(F1,F7,F8,A5,A7,A10) Aprovechar la imagen y la opinión de los usuarios con el fin de mejorar la prestación del servicio, disminuir la posibilidad de glosas y mitigar los efectos de las reformas a la salud.		(F1,F6,F7,F8,A5,A11) Realizar periódicamente encuestas a los usuarios para facilitar los procesos de mejora continua		(D3,D9,D11,D12,A2,A6,A9) Realizar actividades y programas que mejoren el clima organizacional y aumenten la motivación de los trabajadores		(D1,D2,D4,D13,A5,A7,A11) Mejorar la gestión directiva a través de la utilización de herramientas como el cuadro de mando integral	
FACTORES CLAVES DE EXITO	CLS	PA	TP	PA	TP	PA	TP	PA	TP
Capacidad de la planta física	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Equipos y suministros	3	1	3	1	3	1	3	1	3
Personal calificado	4	3	12	2	8	3	12	3	12
Cobertura	4	2	8	1	4	1	4	3	12
Accesibilidad al usuario	4	2	8	3	12	1	4	3	12
Sistematización	3	1	3	1	3	1	3	3	9
Calidad del servicio	3	4	12	4	12	4	12	4	12
Atención en veredas	4	3	12	3	12	2	8	4	16
Cantidad de servicios prestados	2	2	4	1	2	1	2	3	6
Capacitación y mejora continua	2	4	8	4	8	4	8	4	8
Ubicación	4	1	4	1	4	1	4	2	8
Gestión administrativa	2	4	8	3	6	3	6	4	8
TOTAL			84		76		68		108

Fuente: Elaboración propia

Para facilitar su análisis a continuación se presenta un cuadro de resumen de las estrategias en el orden de implementación según los resultados de la MCPE.

Cuadro 14: resumen de estrategias

ORDEN	PUNTAJE	ESTRATEGIA
1	111	Aprovechar la imagen favorable del centro de salud, su ubicación, gestión financiera y la exclusividad para gestionar mayores subsidios al sector y prestar mejor servicio
2	108	Mejorar la gestión directiva a través de la utilización de herramientas como el cuadro de mando integral
3	108	Aumentar la inversión en tecnología, equipos y planta física
4	94	Hacer adecuado uso de los equipos y planta física para realizar más programas sociales
5	84	Aprovechar la imagen y la opinión de los usuarios con el fin de mejorar la prestación del servicio, disminuir la posibilidad de glosas y mitigar los efectos de las reformas a la salud.
6	82	Solucionar efectivamente las quejas, sugerencias y reclamos de los usuarios
7	76	Realizar periódicamente encuestas a los usuarios para facilitar los procesos de mejora continua
8	73	Hacer uso adecuado de las tecnologías de la información para mejorar los sistemas de planeación, control y toma de decisiones.
9	72	Realizar programas de capacitación en temas referentes al sistema de gestión en salud, motivación y comunicación con el fin de mejorar el clima organizacional.
10	70	Gestionar financieramente los recursos para mitigar los efectos de la inflación y los impuestos
11	68	Realizar actividades y programas que mejoren el clima organizacional y aumenten la motivación de los trabajadores
12	59	Mejorar el acceso a la tecnología para aumentar la sistematización de los procesos

Fuente: Elaboración propia

7.4 INDICADORES DE GESTIÓN Y PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

Una vez diseñado el cuadro de mando integral en la hoja de cálculo y alimentado con los valores iniciales que fueron el resultado del análisis, la observación, encuestas y entrevistas se encontraron los siguientes resultados.

7.4.1 Perspectiva Clientes

A continuación se presentan las hojas de vida para los indicadores de esta perspectiva

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Accesibilidad	C - 01	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Accesibilidad del usuario	
NATURALEZA	Eficiencia	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Medir el numero de consultas medicas realizadas	
FORMULA	# consultas realizadas / # consultas proyectadas x100	UNIDAD DE MEDIDA Porcentual
META	VALOR	100%
	TENDENCIA	Creciente
INTERPRETACION	Representa el porcentaje de consultas realizadas en la ESE	
PERIODICIDAD	Semestral	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Secretaria	Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACION	ROCKY	
RANGO	EXCELENTE	>= 95 %
	ACEPTABLE	80 % - 94%
	INSUFICIENTE	<=79%
OBSERVACIONES		

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Nivel de satisfaccion de usuarios	C - 02	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Calidad del servicio	
NATURALEZA	Eficacia	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Medir el nivel de satisfaccion de los usuarios	
FORMULA	# pacientes satisfechos / # pacientes atendidos x 100	UNIDAD DE MEDIDA Porcentual
META	VALOR	100%
	TENDENCIA	Creciente
INTERPRETACION	Determina la satisfaccion de los usuarios en cuanto a la prestacion de los servicios	
PERIODICIDAD	Semestral	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Secretaria	Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Encuestas de satisfaccion	
RANGO	EXCELENTE	>= 90%
	ACEPTABLE	70% - 89%
	INSUFICIENTE	<=69%
OBSERVACIONES		

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Quejas y reclamos	C - 03	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Calidad del servicio	
NATURALEZA	Eficacia	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Disminuir el numero de quejas y reclamos de los usuarios	
FORMULA	# quejas y reclamos / # pacientes atendidos x 100	UNIDAD DE MEDIDA Porcentual
META	VALOR	0%
	TENDENCIA	Decreciente
INTERPRETACION	Representa el porcentaje quejas y reclamos de los usuarios con respecto a los servicios prestados	
PERIODICIDAD	Semestral	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Secretaria	Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Buzon de sugerencias, quejas y reclamos	
RANGO	EXCELENTE	0
	ACEPTABLE	1% - 4%
	INSUFICIENTE	>= 5%
OBSERVACIONES		

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Cobertura	C - 04	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Cobertura	
NATURALEZA	Proceso	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Medir el nivel de cobertura en el area de influencia	
FORMULA	# paciente de pacientes atendidos / poblacion total del area de influencia x 100	UNIDAD DE MEDIDA Porcentual
META	VALOR	90%
	TENDENCIA	Creciente
INTERPRETACION	Representa el porcentaje de personas atendidas del total de la poblacion del municipio y sus areas de influencia	
PERIODICIDAD	Anual	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Secretaria	Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACION	SICAP y datos del DANE y registraduria sobre poblacion	
RANGO	EXCELENTE	>=85%
	ACEPTABLE	70% - 84%
	INSUFICIENTE	<=69%
OBSERVACIONES: teniendo en cuenta factores demograficos, politicos (ley 100), y sociales es muy dificil que el 100% de la poblacion acceda a los servicios		

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Brigadas de salud	C - 05	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Atencion en veredas	
NATURALEZA	Proceso	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Evaluar la atencion prestada en las veredas a traves de las brigadas de salud	
FORMULA	# brigadas realizadas / # brigadas proyectadas x 100	UNIDAD DE MEDIDA Porcentual
META	VALOR	100%
	TENDENCIA	Creciente
INTERPRETACION	Representa el porcentaje de realizacion de las brigadas proyectadas cada 3 meses	
PERIODICIDAD	Semestral	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Secretaria	Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Registro de brigadas	
RANGO	EXCELENTE	>= 95%
	ACEPTABLE	80% - 94%
	INSUFICIENTE	<= 79%
OBSERVACIONES		

En términos generales esta perspectiva se encuentra en adecuadas condiciones ya que los cinco indicadores que la componen tienen valores entre aceptables y excelentes.

La satisfacción de los usuarios y la cobertura son Objetivos estratégicos que en la actualidad son óptimos lo que se refleja en las encuestas y los planes de cobertura en salud con los que actualmente cuenta el municipio.

Los otros tres objetivos, es decir, consultas realizadas, quejas y reclamos y atención en veredas, tienen valores aceptables. El porcentaje de consultas es del 89% lo que indica que no hay un cumplimiento en la realización de las consultas que se han proyectado. Esto puede deberse a factores externos al centro de salud, por ejemplo, incumplimiento de los

pacientes, pero la preocupación es cuando el incumplimiento es consecuencia de factores internos que se pueden modificar.

La meta en cuanto a quejas y reclamos es cero, sin embargo, es normal que en ocasiones haya usuarios insatisfechos, lo cual no representa un problema si se tiene en cuenta el nivel de satisfacción de los usuarios en general.

En tercer lugar, la atención veredas que es uno de los factores claves de éxito más importantes para el centro de salud, tiene un nivel aceptable ya que de las brigadas de salud programadas se está cumpliendo con el 85%. Por factores externos al centro de salud no hay un cumplimiento del 100% pero la gestión en esa área sigue siendo una fortaleza importante dentro de la organización.

7.4.2 Perspectiva Procesos Internos

Las siguientes son las hojas de vida de esta perspectiva:

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Obsolencia de equipos	P - 01	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Equipos y suministros	
NATURALEZA	Eficiencia	
CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Disminuir la cantidad de equipos obsoletos	
FORMULA	# equipos obsoletos/ # total equipos existentes x 100	UNIDAD DE MEDIDA Porcentual
META	VALOR TENDENCIA	5% Decreciente
INTERPRETACION	Representa el porcentaje de equipos obsoletos que puedan alterar la prestacion de los servicios	
PERIODICIDAD	Semestral	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Secretaria	Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Base de datos y manual de instructivos de equipos	
RANGO	EXCELENTE	<= 10%
	ACEPTABLE	11% - 20%
	INSUFICIENTE	>= 21%
OBSERVACIONES: existe un pequeño porcentaje de equipos que si se dañan no alteran la prestacion del servicio.		

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Mantenimiento de equipos	P - 02	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Equipos y suministros	
NATURALEZA	Eficacia	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Aumentar la cantidad de mantenimiento de equipos en el año	
FORMULA	# mantenimientos realizados / # mantenimientos proyectados al año x 100	UNIDAD DE MEDIDA Porcentual
META	VALOR	100%
	TENDENCIA	Creciente
INTERPRETACION	Representa el porcentaje de mantemientos realizados del total de los proyectados durante un año	
PERIODICIDAD	Anual	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Secretaría	Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Informe de mantenimiento	
RANGO	EXCELENTE	>= 90%
	ACEPTABLE	70% - 89%
	INSUFICIENTE	<=69%
OBSERVACIONES		

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Uso de software	P - 03	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Sistematizacion	
NATURALEZA	Eficiencia	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Aumentar el numero de trabajadores que manejen el software en la E.S.E	
FORMULA	# trabajadores que usa el software / # total de trabajadores x 100	UNIDAD DE MEDIDA Porcentual
META	VALOR	100%
	TENDENCIA	Creciente
INTERPRETACION	Representa el porcentaje de trabajadores que manejan el software para sus actividades	
PERIODICIDAD	Anual	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Secretaria	Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Software	
RANGO	EXCELENTE	>= 90%
	ACEPTABLE	80% - 89%
	INSUFICIENTE	<= 79%
OBSERVACIONES		

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Inversion en sistemas de informacion	P - 04	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Sistematizacion	
NATURALEZA	Eficiencia	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Medir el nivel de inversion en sistemas de la informacion	
FORMULA	Inversion en sistemas/ total Presupuesto x 100	UNIDAD DE MEDIDA Porcentual
META	VALOR	15%
	TENDENCIA	Creciente
INTERPRETACION	Representa el porcentaje del presupuesto que se invierte en sistemas de la informacion	
PERIODICIDAD	Anual	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Secretaria	Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Presupuesto anual	
RANGO	EXCELENTE	13% - 15%
	ACEPTABLE	10% - 12%
	INSUFICIENTE	<= 9%
OBSERVACIONES		

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Programas de P&P	P - 05	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Servicios prestados	
NATURALEZA	Proceso	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Medir el porcentaje de actividades de P&P realizadas en la E.S.E	
FORMULA	# actividades de P&P realizadas /# actividades de P&P proyectadas x 100	UNIDAD DE MEDIDA Porcentual
META	VALOR	100%
	TENDENCIA	Creciente
INTERPRETACION	Representa el porcentaje de actividades de P&P que se realicen en el año en la ESE	
PERIODICIDAD	Anual	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Secretaria y enfermera jefe	Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Registro de actividades	
RANGO	EXCELENTE	>= 90%
	ACEPTABLE	70% - 89%
	INSUFICIENTE	<=69%
OBSERVACIONES		

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Medicamentos despachados	P - 06	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Servicios prestados	
NATURALEZA	Proceso	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Mantener una adecuada gestion en el despacho de medicamentos	
FORMULA	# medicamentos despachados / # stock total de medicamentos x 100	UNIDAD DE MEDIDA Porcentual
META	VALOR	85%
	TENDENCIA	Creciente
INTERPRETACION	Representa el porcentaje de medicamentos despachos para los usuarios atendidos en la ESE	
PERIODICIDAD	Semestral	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Farmacia	Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Kardex de medicamentos	
RANGO	EXCELENTE	>=70%
	ACEPTABLE	50% - 69%
	INSUFICIENTE	<=49%
OBSERVACIONES: siempre en cualquier servicio de salud queda un rezago de medicamentos que o se utilizan porque no se presentan enfermedades en las cuales se usen dichos medicamentos		

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Traslados	P - 07	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Ubicación	
NATURALEZA	Eficiencia	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Medir el nivel de eficiencia en el traslado de pacientes	
FORMULA	# pacientes remitidos / # pacientes de urgencia que requieren remision x 100	UNIDAD DE MEDIDA Porcentual
META	VALOR	100%
	TENDENCIA	Creciente
INTERPRETACION	Representa el porcentaje de pacientes remitidos a otros niveles de atencion en salud	
PERIODICIDAD	Semestral	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Secretaria	Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Hojas de referencia y contrareferencia	
RANGO	EXCELENTE	>=95%
	ACEPTABLE	85% - 94%
	INSUFICIENTE	<=84%
OBSERVACIONES		

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Planeacion y control	P - 08	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Gestion administrativa	
NATURALEZA	Eficiencia	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Mejorar la gestion directiva a traves de herramientas de planeacion y control	
FORMULA	# veces de utilizacion de herramientas de planeacion y control al año	UNIDAD DE MEDIDA Numerico
META	VALOR TENDENCIA Creciente	
INTERPRETACION	Representa el numero de veces en las cuales la direccion de la ESE aplica las herramientas de planeacion y control (CMI)	
PERIODICIDAD	Anual	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Gerencia	Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Cuadro de mando integral y matrices de planeacion estrategica	
RANGO	EXCELENTE	>=2
	ACEPTABLE	1
	INSUFICIENTE	0
OBSERVACIONES		

La perspectiva de procesos internos presenta resultados negativos en dos de sus indicadores por lo que se debe empezar a implementar las estrategias que permitan la mejora en este sentido. Las herramientas de planeación y control propuestas en el presente trabajo son el primer paso de implementación de dichas estrategias.

Existen cuatro objetivos que actualmente tienen valores aceptables que son el número de equipos obsoletos y las actividades de promoción y prevención, sistematización e inversión en sistemas. Son objetivos en los cuales se deben mantener las estrategias planteadas y hacer revisión constante de los resultados para aumentar su valor y por lo tanto su rango.

Lo preocupante son los dos objetivos que presentan resultados insuficientes. Estos son mantenimiento de equipos y la gestión administrativa a través de herramientas de planeación y control.

El mantenimiento de equipos actualmente tiene un porcentaje del 50% que para este caso corresponde a dos tipos que se deben realizar a los equipos tanto de oficina como de salud, el mantenimiento preventivo y el correctivo. De los mantenimientos preventivos proyectados al año solo se cumplió con la mitad. La principal consecuencia de esto es que los equipos pueden presentar fallas dificultando la prestación de los servicios y en ocasiones poniendo en riesgo la vida de los pacientes.

La sistematización es otro de los factores claves de éxito que tiene una gran importancia para el centro de salud. Los dos indicadores que miden su gestión están en un nivel

insatisfactorio discriminados así: En primer lugar, el 82% de los trabajadores actuales hacen uso del software disponible para la atención. Esto se debe a falta de capacitación y en algunas ocasiones a fallas en los equipos que por falta de mantenimiento no están disponibles para ser usados al momento de la atención. En segundo lugar, del prepuesto total la inversión en sistemas fue del 10%

En la actualidad existe una adecuada gestión administrativa sin embargo, al no existir herramientas de planeación y control, este indicador actualmente está en cero. Se espera que a partir del diseño del cuadro de mando integral se pueda mejorar este indicador y en consecuencia se mejoren muchos de los otros factores claves que llevarán al éxito del centro de salud.

7.4.3 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Las hojas de vida de indicadores de esta perspectiva se muestran a continuación:

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Capacitacion	A - 01	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Capacitacion y mejora continua	
NATURALEZA	Eficiencia	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Medir el nivel de capacitacion que tienen los funcionarios	
FORMULA	# de funcionarios capacitados / # total funcionarios x 100	UNIDAD DE MEDIDA Porcentual
META	VALOR	100%
	TENDENCIA	Creciente
INTERPRETACION	Representa el nivel de capacitacion de los funcionarios en la ESE	
PERIODICIDAD	Semestral	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Secretaria	Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Informes de capacitacion	
RANGO	EXCELENTE	>=95%
	ACEPTABLE	80% - 94%
	INSUFICIENTE	<=79%
OBSERVACIONES		

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Clima organizacional	A - 02	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO:	Capacitacion y mejora continua	
NATURALEZA	Eficacia	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Evaluar el grado de satisfaccion con que los funcionarios desarrollan sus labores	
FORMULA	# funcionarios satisfechos / # total de funcionarios x 100	UNIDAD DE MEDIDA Porcentual
META	VALOR	100%
	TENDENCIA	Creciente
INTERPRETACION	Representa el grado de satisfaccion que los funcionarios tienen al realizar sus labores y se manifiesta a traves del clima organizacional	
PERIODICIDAD	Semestral	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Secretaria	Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Encuestas	
RANGO	EXCELENTE	>=95%
	ACEPTABLE	85% - 94%
	INSUFICIENTE	<=84%
OBSERVACIONES		

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Comunicación	A - 03	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO:	Capacitacion y mejora continua	
NATURALEZA	Eficiencia	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Medir el grado de conocimiento que los funcionarios tienen de la E.S.E	
FORMULA	# pruebas de conocimiento aprobadas / # total pruebas de conocimiento X 100	UNIDAD DE MEDIDA Porcentaje
META	VALOR	100%
	TENDENCIA	Creciente
INTERPRETACION	Representa el grado de conocimiento que los funcionarios tienen de la ESE	
PERIODICIDAD	Semestral	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Secretaría	Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Pruebas de conocimiento	
RANGO	EXCELENTE	>=90%
	ACEPTABLE	70% - 89%
	INSUFICIENTE	<= 69%
OBSERVACIONES		

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Motivacion	A - 04	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO:	Capacitacion y mejora continua	
NATURALEZA	Eficacia	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Mejorar clima laboral mediante actividades de recreacion y convivencia	
FORMULA	# actividades de recreacion y convivencia cada año	UNIDAD DE MEDIDA Numerico
META	VALOR	6
	TENDENCIA	Creciente
INTERPRETACION	Representa las activiades de recreacion y convivencia realizadas en la E.S.E para mejorar clima laboral	
PERIODICIDAD	Anual	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Secretaria	Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Manual de activiades	
RANGO	EXCELENTE	>=5
	ACEPTABLE	2 a 4
	INSUFICIENTE	<=1
OBSERVACIONES		

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Manual funciones	A - 05	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Personal calificado	
NATURALEZA	Resultado	
CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Creacion y actualizacion del manual funciones	
FORMULA	# actualizaciones manual de funciones	UNIDAD DE MEDIDA Numerico
META	VALOR	2
	TENDENCIA	Creciente
INTERPRETACION	Representa la creacion y actualizacion del manual de funciones en la E.S.E	
PERIODICIDAD	Anual	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Secretaria	Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Manual de funciones	
RANGO	EXCELENTE	>= 2
	ACEPTABLE	1
	INSUFICIENTE	0
OBSERVACIONES		

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Desempeño	A - 06	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO:	Personal calificado	
NATURALEZA	Eficiencia	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Medir el indice de desempeño de cada uno de los funcionarios	
FORMULA	# indicadores de desempeño aprobados / # indicadores de desempeño aplicados x 100	UNIDAD DE MEDIDA Porcentual
META	VALOR	100%
	TENDENCIA	Creciente
INTERPRETACION	Representa el porcentaje en el indice de desempeño de cada uno de los funcionarios	
PERIODICIDAD	Semestral	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Secretaría	Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Indices de desempeño	
RANGO	EXCELENTE	>=90%
	ACEPTABLE	80% - 90%
	INSUFICIENTE	<=79%
OBSERVACIONES		

El nivel de satisfacción de los funcionarios del centro de salud es bueno, los trabajadores se encuentran satisfechos y motivados lo que se ve reflejado en los valores aceptables de esta perspectiva, pero se deben implementar las estrategias encaminadas a mejorar dichos niveles de satisfacción.

Existen tres objetivos relacionados con la mejora continua que se encuentran en valores insuficientes y son las capacitaciones, el manual de funciones y los indicadores de desempeño.

Solo un 62% de los trabajadores del centro de salud han recibido capacitaciones durante el último año. En este aspecto hay que tener en cuenta la rotación del personal ya que no

todos los funcionarios alcanzan a recibir las capacitaciones proyectadas por el tipo de contratación existente. Sin embargo, teniendo en cuenta que las capacitaciones son un aspecto importante de mejora continua y que los mismos trabajadores en las encuestas señalan que desearían tener más capacitaciones en diversos temas, se deben implementar las estrategias que mejoren este indicador.

En la actualidad no existe manual de funciones por lo que el valor de esta indicador es cero. Sin embargo, a partir de los resultados de este trabajo, se hace evidente que es necesario empezar a trabajar en la creación, comunicación y aceptación del manual de funciones que mejorara la gestión en el centro de salud.

7.4.4 Perspectiva Financiera

Estas son las hojas de vida de indicadores de esta perspectiva:

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Presupuesto	F - 01	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO:	Gestion administrativa	
NATURALEZA	Eficiencia	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Comparar el presupuesto asignado versus el presupuesto ejecutado	
FORMULA	presupuesto ejecutado / presupuesto asignado x 100	UNIDAD DE MEDIDA Porcentual
META	VALOR	100%
	TENDENCIA	Creciente
INTERPRETACION	Representa el porcentaje de presupuesto utilizado por el centro de salud	
PERIODICIDAD	Anual	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Tesoreria	Gerente	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Presupuesto anual	
RANGO	EXCELENTE	>=95%
	ACEPTABLE	70% - 94%
	INSUFICIENTE	<=69%
OBSERVACIONES		

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Ingresos de otras fuentes	F - 02	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO:	Gestion administrativa	
NATURALEZA	Eficacia	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Medir la capacidad de realizar eventos que generen recursos	
FORMULA	Ingresos no asignados / presupuesto asignado x 100	UNIDAD DE MEDIDA Porcentual
META	VALOR	10%
	TENDENCIA	Creciente
INTERPRETACION	Representa el porcentaje de ingresos que obtiene el centro de salud de sus actividades	
PERIODICIDAD	Anual	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Secretaria	Gerente	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Informe de los eventos	
RANGO	EXCELENTE	8% - 10%
	ACEPTABLE	5% - 7%
	INSUFICIENTE	<=4%
OBSERVACIONES		

NOMBRE DEL INDICADOR	CODIGO	VIGENCIA
Planta fisica	F - 03	Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO:	Capacidad de la planta fisica	
NATURALEZA	Eficiencia	
CARACTERISTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Aumentar planta fisica construida	
FORMULA	inversion en planta fisica / presupuesto asignado X 100	UNIDAD DE MEDIDA Porcentual
META	VALOR	20%
	TENDENCIA	Creciente
INTERPRETACION	Representa el porcentaje de metros cuadrados construidos anualmente	
PERIODICIDAD	Anual	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACION	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISION	
Secretaria	Gerente	
ORIGEN DE LA INFORMACION	Plan de accion de la ESE - Plan de desarrollo municipal	
RANGO	EXCELENTE	20%
	ACEPTABLE	10% - 19%
	INSUFICIENTE	<=9%
OBSERVACIONES		

Una fortaleza importante del centro de salud es la gestión en la consecución de recursos adicionales al presupuesto asignado a través de actividades que se realizan en conjunto con la alcaldía municipal y que por tanto muestran un resultado positivo en el cuadro de mando integral.

Sin embargo, la gestión en la renovación de equipos es aceptable y debe mejorarse. Por otro lado, en el último año del presupuesto asignado se ejecutó el 77%.

7.5 CUADRO MANDO INTEGRAL

El CMI refleja, como señalan Kaplan y Norton (1997) “el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e

históricos y entre perspectivas de actuación internas y externas”. Esto permite entonces una evaluación mucho más general de todas las áreas de la organización. El Cuadro de Mando Integral está concebido como un instrumento para definir los objetivos de manera más precisa y revisar el cumplimiento de los mismos, y así saber en qué grado se logra la planeación estratégica que fue formulada (González, López, Gómez, 2011).

Para integrar todos los puntos de vista referentes a la gestión empresarial, el cuadro de mando integral formula cuatro perspectivas fundamentales que son clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y financiera.

Luego de un análisis visual del ambiente interno y externo, entrevistas con la gerente y estudio de la documentación disponible en el Centro de salud, se dio inicio al diseño del Cuadro de mando integral a través de los siguientes pasos:

- Como primera medida para obtener información que permita establecer las fallas y las necesidades presentes se realiza el diagnóstico a nivel interno y externo a través de las matrices anteriormente formuladas. De esta forma se facilita la toma de decisiones acerca de la situación actual del Centro de Salud.
- Posteriormente a partir de las fortalezas y oportunidades se determinan los factores claves de éxito (FCE) y se clasifican según las cuatro perspectivas.
- Una vez definidos los Factores claves de éxito se formulan indicadores para cada uno de ellos y se establece su naturaleza, eficacia, eficiencia, proceso o resultado.
- Para cada indicador se determina el estado o valor inicial, el umbral que es el valor meta que se pretende alcanzar y el rango que es la variación entre valores mínimo y máximo. Se determina cuál de estos rangos se considerará excelente, cual aceptable y cual insuficiente. proponen objetivos para cada uno de ellos y se formulan indicadores para su medición. Toda esta información queda consignada en la Hoja de vida de los indicadores.
- Una vez formulados los indicadores se realiza el mapa estratégico donde se evidencian los objetivos por cada perspectiva y sus relaciones entre sí.
- Con toda la información anterior se procede a diseñar el cuadro de mando haciendo uso del programa de Excel. Los datos consignados en la hoja de vida de los indicadores se trasladan a un cuadro de Excel. Allí se consigna también el valor

inicial para cada indicador y haciendo uso del formato condicional se realiza una semaforización de acuerdo al rango del valor.

- Para cada indicador se determina el tipo (estratégico, táctico, operativo), si es financiero o no financiero, si agrega valor a la organización, al cliente o si es un indicador de mejora continua, la frecuencia y periodicidad de evaluación, el responsable de la toma de información y el documento donde se encuentra la información
- Para cada perspectiva se diseña una hoja de cálculo donde además de la información anterior se introduce la estrategia planteada para mejorar o mantener el indicador.

A continuación se presenta el mapa estratégico que contiene los objetivos de cada perspectiva y sus relaciones con los demás objetivos.

Cuadro de Mando Integral (perspectivas clientes y procesos internos)

CAUSA / EFECTO VERTICAL DE PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS				MEDICION												
	FCE	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	KPI RESULTADO	META				TIPO					AGREGA VALOR	INSPECCION	ODICI
					SUPERIOR	ESPERADO	BAJO	LOGRO	E	T	O	R	F / NO F			
CLIENTES	Accesibilidad del usuario	Medir el numero de consultas medicas realizadas	Porcentual	# consultas realizadas / # consultas proyectadas x100	>= 95 %	80 % - 94%	<=79%	90	X	X	X	2	NO F	C	P	X
	Calidad del servicio	Medir el nivel de satisfaccion de los usuarios	Porcentual	# pacientes satisfechos / # pacientes atendidos x 100	>= 90%	70% - 89%	<=69%	99	X	X	1	NO F	C	P	X	
	Calidad del servicio	Disminuir el numero de quejas y reclamos de los usuarios	Porcentual	# quejas y reclamos / # pacientes atendidos x 100	0	1% - 4%	>= 5%	2	X	X	X	2	NO F	C	P	X
	Cobertura	Medir el nivel de cobertura en el area de influencia	Porcentual	# paciente de pacientes atendidos / poblacion total del area de influencia x 100	>=85%	70% - 84%	<=69%	98	X			4	NO F	O	P	X
	Atencion en veredas	Evaluar la atencion prestada en las veredas a traves de las brigadas de salud	Porcentual	# brigadas realizadas / # brigadas proyectadas x 100	>= 95%	80% - 94%	<= 79%	86	X	X	X	4	NO F	C	P	X
PROCESOS INTERNOS	Equipos y suministros	Disminuir la cantidad de equipos obsoletos	Porcentual	# equipos obsoletos/ # total equipos existentes x 100	<= 10%	11% - 20%	>= 21%	20	X			2	NO F	O	P	X
	Equipos y suministros	Aumentar la cantidad de mantenimiento de equipos en el año	Porcentual	# mantenimientos realizados / # mantenimientos proyectados al año x 100	>= 90%	70% - 89%	<=69%	50	X			1	NO F	O	P	X
	Sistematizacion	Aumentar el numero de trabajadores que manejen el software en la E.S.E	Porcentual	# trabajadores que usa el software / # total de trabajadores x 100	>= 90%	80% - 89%	<= 79%	82		X	X	1	NO F	O	P	X
	Sistematizacion	Medir el nivel de inversion en sistemas de la informacion	Porcentual	Inversion en sistemas/ total Presupuesto x 100	13% - 15%	10% - 12%	<= 9%	10	X			2	NO F	O	P	X
	Servicios prestados	Medir el porcentaje de actividades de P&P realizadas en la E.S.E	Porcentual	# actividades de P&P realizadas / # actividades de P&P proyectadas x 100	>= 90%	70% - 89%	<=69%	70		X	X	4	NO F	C	P	X
	Servicios prestados	Mantener una adecuada gestion en el despacho de medicamentos	Porcentual	# medicamentos despachados / # stock total de medicamentos x 100	>=70%	50% - 69%	<=49%	70		X		4	NO F	C	P	X
	Ubicación	Medir el nivel de eficiencia en el traslado de pacientes	Porcentual	# pacientes remitidos / # pacientes de urgencia que requieren remision x 100	>=95%	85% - 94%	<=84%	96	X	X		2	NO F	C	P	X
	Gestion administrativa	Mejorar la gestion directiva a traves de herramientas de planeacion y control	Numerico	# veces de utilizacion de herramientas de planeacion y control al año	>=2	1	0	0	X			2	NO F	O	P	X

Cuadro de mando Integral (Perspectivas Aprendizaje - desarrollo y Financiera)

CAUSA / EFECTO VERTICAL DE PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS				MEDICION												
	FCE	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	KPI RESULTADO	META				TIPO					ESPECIFICACIONES	FRECUENCIA	ODI
					SUPERIOR	ESPERADO	BAJO	LOGRO	E	T	O	R	F / NO F	AGREGA VALOR		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitacion y mejora continua	Medir el nivel de capacitacion que tienen los funcionarios	Porcentual	# de funcionarios capacitados / # total funcionarios x 100	>=95%	80% - 94%	<=79%	62	X		X	2	NO F	M	P	X
	Capacitacion y mejora continua	Evaluar el grado de satisfaccion con que los funcionarios desarrollan sus labores	Porcentual	# funcionarios satisfechos / # total de funcionarios x 100	>=95%	85% - 94%	<=84%	87	X	X	X	1	NO F	O	P	X
	Capacitacion y mejora continua	Medir el grado de conocimiento que los funcionarios tienen de la E.S.E	Porcentaje	# pruebas de conocimiento aprobadas / # total pruebas de conocimiento X 100	>=90%	70% - 89%	<= 69%	81			X	2	NO F	M	P	X
	Capacitacion y mejora continua	Mejorar clima laboral mediante actividades de recreacion y convivencia	Numerico	# actividades de recreacion y convivencia cada año	>=5	2 a 4	<=1	4	X			1	NO F	O	P	X
	Personal calificado	Creacion y actualizacion del manual funciones	Numerico	# actualizaciones manual de funciones	>= 2	1	0	0		X		5	NO F	M	P	X
	Personal calificado	Medir el indice de desempeño de cada uno de los funcionarios	Porcentual	# indicadores de desempeño aprobados / # indicadores de desempeño aplicados x 100	>=90%	80% - 90%	<=79%	89			X	2	NO F	M	P	X
FINANCIERA	Gestion administrativa	Comparar el presupuesto asignado versus el presupuesto ejecutado	Porcentual	presupuesto ejecutado / presupuesto asignado x 100	>=95%	70% - 94%	<=69%	77	X			2	F	O	P	X
	Gestion administrativa	Medir la capacidad de realizar eventos que generen recursos	Porcentual	Ingresos no asignados / presupuesto asignado x 100	8% - 10%	5% - 7%	<=4%	8	X			1	F	O	P	X
	Capacidad de la planta fisica	Aumentar planta fisica construida	Porcentual	inversion en planta fisica / presupuesto asignado X 100	20%	10% - 19%	<=9%	5,77	X			2	F	O	P	X

8 CONCLUSIONES

- La propuesta de cambios a la plataforma estratégica es de gran importancia y está acorde a las necesidades de la E.S.E centro de salud tota, en cuanto a propósito, desarrollo y aplicación de estrategias.
- La formulación del plan estratégico complementado con comunicación asertiva facilita el desarrollo de actividades encaminadas a lograr objetivos.
- El aprovechamiento de la imagen favorable del centro de salud, su ubicación, gestión financiera y la exclusividad para gestionar mayores subsidios al sector en pro de la mejora en la prestación del servicio son fortalezas actuales que deben mantenerse con buenos resultados.
- El nivel de satisfacción de los usuarios y la amplia cobertura son factores que en la actualidad tienen buenos resultados y se evidencian gracias a la adquisición de la unidad móvil que permite llegar a toda la población mediante brigadas de salud.
- La inversión del presupuesto anual debe utilizarse de manera eficiente y en su totalidad haciendo énfasis en las necesidades del centro de salud, en cuanto a tecnología, equipos, planta física, aprendizaje y crecimiento de igual manera la inversión en capacitación del capital humano mejorara los procesos internos de la E.S.E centro de salud tota.
- La utilización de herramientas de planeación y control es de gran importancia para el centro de salud. Es por esto que este trabajo aporta el diseño de dichas herramientas para ser implementadas a corto plazo y facilita el monitoreo constante a través del cuadro de mando integral.
- Las capacitaciones deben gestionarse mediante acuerdos con la secretaria de salud en diversos temas. Estas junto a las charlas internas mejoran la comunicación y el entendimiento de las funciones y plataforma estratégica del centro de salud.
- La creación del manual de funciones en el centro de salud facilita la comunicación y permite a cada trabajador saber hasta dónde se extienden sus funciones, lo que se verá reflejado en la mejora continua.

- El presupuesto asignado que no se ejecuto para el periodo anterior se debe utilizar para las necesidades actuales como capital humano, tecnología, equipos y capacitaciones para medir el nivel de satisfacción y cobertura.
- Por otra parte es de gran importancia generar actividades en donde se obtengan recursos que serán de gran ayuda para realizar actividades con el objetivo de compartir, mejorar el ambiente interno y la comunicación.
- La planta física es de gran importancia y la finalidad es su ampliación para mejorar el servicio y aumentar la cobertura a los usuarios.

9 RECOMENDACIONES

- La realización periódica de encuestas a los usuarios para determinar la situación interna del servicio facilita el proceso de mejora continua e indica como las estrategias implementadas están cumpliendo su función. De no ser así, se deben replantear estrategias de acuerdo a la necesidad
- La facilidad en la información debe ser una prioridad para que los futuros profesionales que deseen realizar sus proyectos de grado no encuentren tropiezos en la realización y puesta en marcha de propuesta en la mejora continua del centro de salud
- El continuo manejo de cuadro de mando integral es de gran importancia por lo que se deben estar actualizando los datos de acuerdo a las nuevas estrategias y de acuerdo a los cambios que se generen en el manejo de los recursos. Además facilita la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo haciendo más eficiente la gestión administrativa y mejorando los procesos de calidad.

10 BIBLIOGRAFIA

- Kaplan R, Norton D. (2009). *El cuadro de mando integral*. PAIS, Ed Harvard Business SchoolPress
- Kaplan R, Norton D (2000). *Como utilizar el cuadro de mando integral*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan R; Norton D (2004). *Mapas estratégicos*. PAIS. Ediciones Gestión 2000.
- Serna H. (2008). *Gerencia estratégica*. PAIS. 3R editores.
- Albert M E, Fernández T (2008). Cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos. Industrial. Volumen XXIX N° 1.
- Anthony R, Govindarajan V (2003). *Sistemas de control de Gestión*. PAIS. Editorial McGraw Hill.
- Armijo, M. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector publico. Área de políticas presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL. Recuperado de: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estragetica.pdf
- Atencio, J. (2009). El control de gestión estratégica en las organizaciones. Centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales CIGAG. Recuperado de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/482/1196>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración*. PAIS. Editorial McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2007). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. PAIS. McGraw Hill
- Coloma D. (2009). Estrategia empresarial, como formularla e implementarla con éxito. Cynertia Consulting. Recuperado de: http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia_empresarial-como_formularla_e_implementarla_con_exito.pdf
- Contreras, E. R. (Julio 2013). El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica. Pensamiento y gestión. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>

- González M B, López E, Gómez J (ene-jun 2011). El cuadro de mando integral en el sector sanitario español, una revisión analítica de la literatura. Universidad del Vigo. Recuperado de: http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_17/M_Beatriz_Gonzalez_Ernesto_L%C3%B3pez-Valeiras_Jacobo_G%C3%B3mez_Conde.pdf
- Goodstein L (1998). *Planeación estratégica aplicada*. PAIS. Editorial McGraw Hill.
- Guañarita L, Prado O. (2012). Traduciendo la estrategia en acción: Cuadro de mando integral para la Fundación Hospital San José de Buga. (Trabajo de grado). Universidad ICESI. Cali, Valle del cauca.
- Hillar G (2006). *Tableros de control y Balanced Scorecard*. PAIS. Editorial HASA.
- Hovath&Partners (2001). *Dominar el cuadro de mando integral*. PAIS. Ediciones Gestión 2000.
- Hurtado M (2009). Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para la empresa Gares y cía. Ltda. (Monografía presentada como trabajo de grado de la escuela de contaduría pública). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Sogamoso, Boyacá
- Jaimes H, Bravo S A, Cortina A K, Pacheco C M, Quiñonez M G (Abril 2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Pensamiento y gestión. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a09.pdf>
- Lozano L (2010). Diseño de un cuadro de mando integral para salud Sogamoso ESE. (Trabajo de grado de la escuela de Contaduría Pública). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Sogamoso, Boyacá
- Martínez N, Orduz Y (2013). Propuesta del plan estratégico y cuadro de mando integral para la empresa Pavirs S.A.S (proyecto de grado de Administración de empresas). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Sogamoso, Boyacá
- Melo S (2008). Modelo de planeación estratégica y diseño del cuadro de mando integral para la empresa Ingeniería y construcción INECON LTDA de la ciudad de

Sogamoso (Proyecto de grado de la escuela de Ingeniería Industrial). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Sogamoso, Boyacá

- Muñiz L (2003). *Como implantar un sistema de control de la Gestión en la práctica*. PAIS. Ediciones Gestión 2000.
- Ramírez E, Paramo D (2009). *Metodología técnica de investigación empresarial*. Neiva, Colombia. Editorial Universidad Surcolombia
- Rojas M D, Medina L J (2001). *Planeación estratégica, fundamentos y casos*. PAIS. Ediciones de la U.
- Rodríguez C J. (2013). *El proceso de la investigación, marco metodológico*. Editorial S.L
- Secretaria General de la alcaldía de Bogotá (2007). Guía práctica para la elaboración del cuadro de mando integrado BSC. Dirección distrital de desarrollo institucional.
- Soler N, Mula J, Expósito M. (2003). Diseño del cuadro de mando integral para la gestión estratégica de la empresa PORTNER S.A. V Congreso de ingeniería de organización.

Recuperado

de:

<http://adingor.es/congresos/web/articulo/detalle/a/1299>

11 ANEXOS

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

FACULTAD SEDE SOGAMOSO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA AL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA E.S.E CENTRO DE SALUD DEL MUNICIPIO DE TOTA

NOTA ACLARATORIA: la presente encuesta tiene fines académicos y educativos, por tal motivo se pide el favor responder de la forma más sincera y veraz posible

1 ¿Qué herramientas de gerencia estratégica (misión, visión, objetivos, valores, metas y estrategias) se aplican actualmente en el centro de salud?

- a. Misión _____
- b. Visión _____
- c. Objetivos _____
- d. Metas _____
- e. Estrategias _____
- f. Valores _____

2 ¿Se comunican los objetivos y estrategias a todo el personal y a los usuarios de forma adecuada?

- a. SI _____
- b. NO _____

3 ¿Existe en la E.S.E una estructura organizacional clara, que se evidencie mediante un organigrama formal?

- a. SI _____
- b. NO _____

4 ¿Se manejan indicadores de gestión para conocer y evaluar resultados obtenidos en la E.S.E?

- a. SI _____
- b. NO _____

5 ¿Los puestos de trabajo están claramente definidos y descritos?

- a. SI _____
- b. NO _____

7 ¿Considera que el clima organizacional al interior del centro de Salud es?

- a. Bueno _____
- b. Regular _____
- c. Malo _____

8 ¿Qué aspectos positivos posee la empresa?

8 ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar en la empresa?

9. Como ha afectado al centro de salud las reformas políticas y económicas de los últimos años?

10 Participa el centro de salud en actividades planeadas por la alcaldía o el municipio, en caso de respuesta afirmativa, cada cuanto se realizan dichas actividades?

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

FACULTAD SEDE SOGAMOSO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA E.S.E CENTRO DE SALUD DEL
MUNICIPIO DE TOTA**

NOTA ACLARATORIA: la presente encuesta tiene fines académicos y educativos, por tal motivo se pide el favor responder de la forma más sincera y veraz posible

1 ¿conoce el enfoque estratégico de la E.S.E (Misión, visión, objetivos, valores, estrategias)?

- a. SI _____
- b. NO _____

2 ¿Conoce el organigrama de la E.S.E?

- a. SI _____
- b. NO _____

3 ¿Conoce con claridad sus funciones?

- a. SI _____
- b. NO _____

4 ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para la prestación del servicio?

- a. SI _____
- b. NO _____
- c. En caso de respuesta afirmativa, cada cuanto recibe dichas capacitaciones?

5 ¿Qué temas o aspectos considera usted que necesita reforzar a través de una capacitación?

6 ¿Como considera usted el ambiente interno de la empresa?

- a. Bueno _____
- b. Regular _____
- c. Malo _____

7 ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar para incentivar el rendimiento laboral?

8 ¿Existen programas de bienestar social para usted y su familia?

- a. SI _____
- b. NO _____

9 ¿Que programas de bienestar social le gustaría que la E.S.E implementara?

10 ¿Se adapta usted fácilmente a los cambios que se presentan en la E.S.E?

- a. Si _____
- b. NO _____

11 ¿Que aspectos positivos puede usted resaltar del centro de salud?

12 ¿ha recibido capacitación en manejo de sistemas de información?

- c. Si _____
- d. NO _____

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

FACULTAD SEDE SOGAMOSO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS DE LA E.S.E CENTRO DE SALUD DEL
MUNICIPIO DE TOTA**

NOTA ACLARATORIA: la presente encuesta tiene fines académicos y educativos, por tal motivo se pide el favor responder de la forma más sincera y veraz posible

1 ¿Qué opinión tiene usted frente al centro de salud?

- a. Buena _____
- b. Regular _____
- c. Mala _____

2 ¿En cuanto al tiempo para solicitar una cita, este es?

- a. Adecuado _____
- b. No adecuado _____

3 ¿El tiempo de espera para la prestación del servicio es?

- a. Adecuado _____
- b. No adecuado _____

4 Como considera la prestación del servicio?

- a. Bueno _____
- b. Regular _____
- c. Malo _____

5 El trato que usted ha recibido por parte del personal es?

- a. Bueno _____
- b. Regular _____
- c. Malo _____

6 En cuanto a las instalaciones del centro de salud, usted considera que son?

- a. Buenas _____
- b. Regulares _____
- c. Malas _____

7. Tiene usted alguna sugerencia, comentario o solicitud que sirva para mejorar el servicio?

